التخطيط في الموارد البشرية

د. صفوان محمد المبيضين

د. عائض بن شافي الأكلبي





الإهداء

إلى طلبة العلم والمعرفة
إلى كل من يبذل ما في وسعه من تقدم ونجح
وإلى كل من يتقن عمله
كما علمنا رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم

المؤلفان

المحتويات

i

المقدمة Introduction

يسرناأن نقدم هذا الإنجاز إلى كل المهتمين بإدارة الموارد ا لبشرية استجابة للتحديات العلمية والعملية التي تجاوزت التكنولوجيا، فكان لزاماً أن تتطور المؤسسات ومواردها البشرية في ظل عالم متغير متبدل حتى تستطيع هذه المؤسسات مواكبة العصر واستيعابه للتمكن من توظيف كل الجوانب والقدرات من أجل الإنسان كإنسان كمحور للعطاء والانجاز والتطور.

لقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية في الآونة الأخيرة حتى ارتبط نجاحها بنجاح وقدرة العنصر البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الجمهور وتعزز السمعة والمكانة للمؤسسة ودورها الريادي.

أمام هذه كله جاء هذا المؤلف ليكون نهج جديد يغذي متطلبات المرحلة ويرفد المصادر والمراجع التي تساعد طالبي العلم في الجامعات والمعاهد والباحثين للوصول للمعلومة المنتقاة الصحيحة.

لقد جاءت التوجهات الاستراتيجية لهذا المؤلف من أجل الربط بين إشباع حاجات العاملين وحاجات الجمهور (الزبائن) والمجتمع مع الموارد البشرية في المؤسسات ، من خلال التخطيط الاستراتيجي.

فلقد تناولنا في الفصل الأول ادارة الموارد البشرية من ناحية المفهوم والاهمية والاهداف والوظائف.

أما الفصل الثاني فيتناول العملية الادارية من ناحية مفهومها والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

وتناول الفصل الثالث تخطيط الموارد البشري وأساليب التنبوء من ناحية مفهوم ومداخل التخطيط للموارد البشرية واساليب التنبوء بالاحتياجات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية وبعض المصطلحات الخاصة.

وتناول الفصل الرابع استراتيجيات تحليل الوظائف ومكونات الوظيفة وتحليل الوظيفة والتصميم.

والفصل الخامس تناول الاستراتيجيات بأبعادها من ناحية المفهوم والشراء والانتاج والبحث والموارد البشرية والتسويقية.

الفصل السادس والأخير تناول إدارة الموارد البشرية في أطار الالتزام والمشاركة في إدارة الجودة الشاملة.

واخيراً وليس أخيراً نتطلع إلى أن نواكب كل المتغيرات العالمية حول الموارد البشرية لكي نبني سوياً أمة نشطة، وليبنى مجتمع متكاتف لبناء الوطن العربي الإسلامي .

المؤلفان

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية بالمنظور التقليدي والمعاصر

المفهوم ، الاهمية، الأهداف والوظائف

مقدمة:

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات وقد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو مصدر الإبداع والرقي والنمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة .

وهذا عكس ما نجده في مؤسسات البلدان النامية، فهي تقلل من شأن العنصر البشري وتعطي الاهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى، في حين أن المؤسسة لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنماة قدراتها.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت كثير من المؤسسات المعاصرة الاعتراف بدورها وأهميتها، وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها، سميت بإدارة الأفراد وتزامنا مع المتغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية.

وسوف يتطرق الباحث ضمن هذا الفصل إلى مايلي:

أولا: نظام إدارة الموارد البشرية .

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .

ثالثا: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية والرؤية المعاصرة لها .

أولا: نظام إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عناصر العمل والإنتاج فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال ، التجهيزات ،....إلخ) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات والاستثمار في رأس المال .

هذا مازاد من أهمية الموارد البشرية ظهور مهمة جديدة وهي إدارة الجودة الشاملة TQM التي تطبقها منظمات القرن 21 (لها دور جيد في تحسين المورد البشري)

حيث تركز هذه المنهجية التي تمثل الادارة المعاصرة على أن بقاء المنظمة في السوق أكبر وهذا ما يزيد فعلا من أرباحها ويضمن لها البقاء والاستمرار.

1- تعريف الموارد البشرية

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى **إدارة الموارد البشرية** .
وتأسيسا على ماسبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها **:**
هي جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.

2- تعريف إدارة المواد البشرية

هناك عدة تعاريف تشملها إدارة الموارد البشرية ،نذكر من بينها مايلي :
التعريف الأول:
تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.
التعريف الثاني:
من خلال Human Resource Managementتعرف إدارة الموارد البشرية وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة[1].
التعريف الثالث:

هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسة في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.
مجموعة من الأنشطة (وظائف، HRMوتؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها بالرمز مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ضل إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة.

3- الفلسفة الجديدة في إدارة الموارد البشرية

يتلخص المنطق الاساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة إحترام الانسان واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الانسب له واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.
وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الافراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (1): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
1- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات. 2- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل . 3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	1- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات . 2- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تخمل المسؤوليات. 3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق .

المصدر: إدارة الموارد البشرية ، عبد الرحمن بن عنتر، 2010

وخلاصة لكل ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل « **إدارة وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات**

والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها »

.

4- عوامل تطور إدارة الموارد البشرية

مازالت تؤدي إدارة الموارد البشرية أدوارا عديدة في حياة المؤسسات وتطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء هذه المؤسسات ونمت تدريجيا لتواكب التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة فمنذ بداية عام 1800 أو ما قبله بقليل برزت عوامل عديدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية وأصبحت قيد التطبيق في كل من إنجلترا فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، ومع ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثالث عشر وانتشار المصانع، برزت حاجة المدراء وأصحاب العمل إلى توظيف العمال وإمكانية تدريبهم وتطويرها.

أما الحقبة التي تلت الثورة الصناعية فعرفت بحقبة رواد ومدارس الإدارة الذين أحدثوا تأثيرا لا بأس به على إدارة الأفراد وأبرز أولئك الرواد فريديك تايلور، روبرت أويل، شارل باباج وهاني تاون، وبالتالي وجب التركيز هنا على العوامل التي أوجدت إدارة خاصة بالموارد البشرية والتي ساهمت في تطورها و تطور أدوارها والمرتبطة بتواريخ وأماكن متعددة ومختلفة.

هذه العوامل يمكن حصرها بعاملين رئيسيين ، حيث يتفرع عن كل منهما عناصر وأحكام مرتبطة بهما:

العامل الأول: مدلولات وإفرازات محيطات العمل

تطورت إدارة الموارد البشرية وتبدلت الأدوار التي أدتها انسجاما مع محيطات العمل مكن خلال العوامل الفرعية التالية:

- قيام المصانع وتزايد حجم الإنتاج.
- الأفكار والتكنولوجيات المستخدمة.
- تطور دور الدولة في شتى ميادين العمل.
- قوة الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه سياسات العمل.
- التنافس المحلي والدولي في شتى ميادين العمل.
- تطور السكان والتقدم والإزدهار.

العامل الثاني: حاجات ومكونات الأفراد
أهم العوامل الفرعية التي تعبر عن حاجات ومكونات الأفراد،هي:
- حاجات وتوقعات الأفراد وسلوكاتهم أثناء ممارستهم العمل.
- ارتفاع المستوى الثقافي في الموارد البشرية.
- تنظيم الأفراد من خلال قيام النقابات العمالية المختلفة(2).

5- تنظيم إدارة الموارد البشرية

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة ويتم على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمنظمة.

حيث يرى أحمد ماهر أن تنظيم إدارة الموارد البشرية يجب أن يشمل على[3]:

5-1: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تتجسد مهمتها في إحداث التغيرات اللازمة في أهداف وسياسات الموارد البشرية، وهذا حتى تستطيع التكيف مع بيئتها الداخلية للمنظمة.

5-2: نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية

من أجل قيام أي مؤسسة بنشاط ما فهي تحتاج إلى الارتكاز على نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي.

5-3: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

هدفه هو الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

نستعرض من خلال هذا المحور أهمية إدارة الموارد البشرية التي تتناسب مع مفهومها وحيوية الدور الذي تقوم به ،ومن ثم الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من جهة ،ومن جهة أخرى يتم التعرض إلى الأهداف النهائية التي تسعى هذه الإدارة الوصول إليها وهو تحقيق الأداء الأعلى كفاءة وفعالية .

1- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية[4]:

اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة .

تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد و المنظمة وكذلك المجتمع.
الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمة تجهيزاتها.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن استنتاج هدف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه والذي يتجسد فيما يلي:

1-2efficiency: تحقيق الكفاية الإنتاجية

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلاتinputs، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات out puts (سلم، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2-2Effectiviness: تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون وهنا

يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أية كمنظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار[6].

3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثيرا من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبتها كثيرا من التحديدات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية وسنذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

3-1: زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة

إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

3-2: التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقي الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

3-3: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

3-4: تغير القيم والاتجاهات

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء

والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل...الخ. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

5-3:العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين و حفزهم لبذل جهودا كبيرة .

ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية.

1: الوظائف والمهام

يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة العديد من الوظائف والمهام تتمثل فيمايلي:

1-1: وظيفة تكوين الموارد البشرية Staffing of Human Resource

وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة...الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

تصميم وتحليل العمل:

يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

تخطيط الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

استقطاب الموارد البشرية:

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

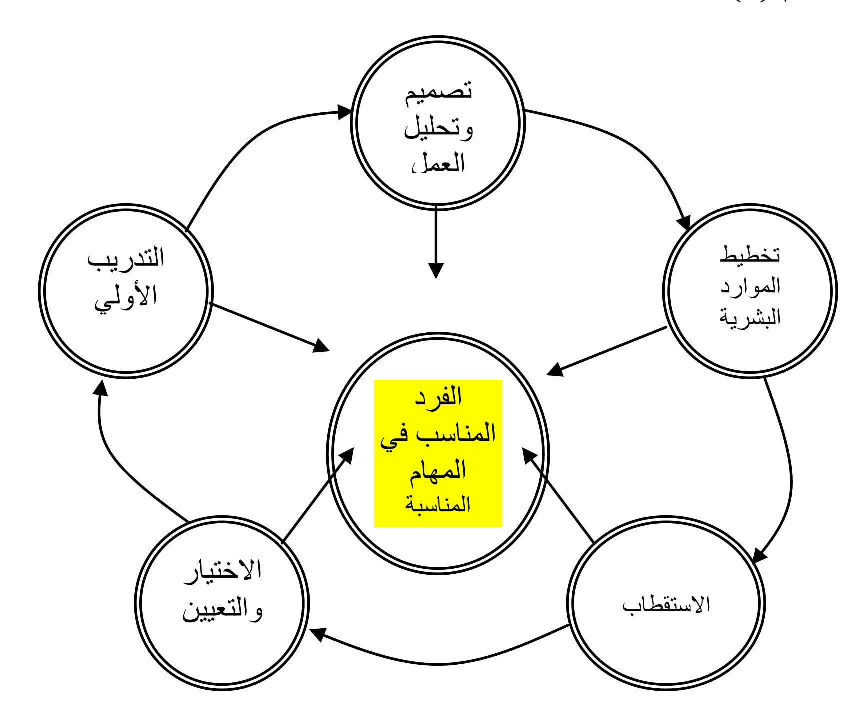
اختيار وتعيين الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم[8].

التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريب أوليا من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.

شكل رقم (1): التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين



المصدر: عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى، ،الأردن،2005،ص 16.

2-1Compensations: وظيفة التعويضات

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسة، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

نظام تقييم الوظائف:

هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، حيث على أساس نتائج التقسيم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها

.

نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.

نظام تقييم الأداء:

هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.

نظام المكافآت المالية:

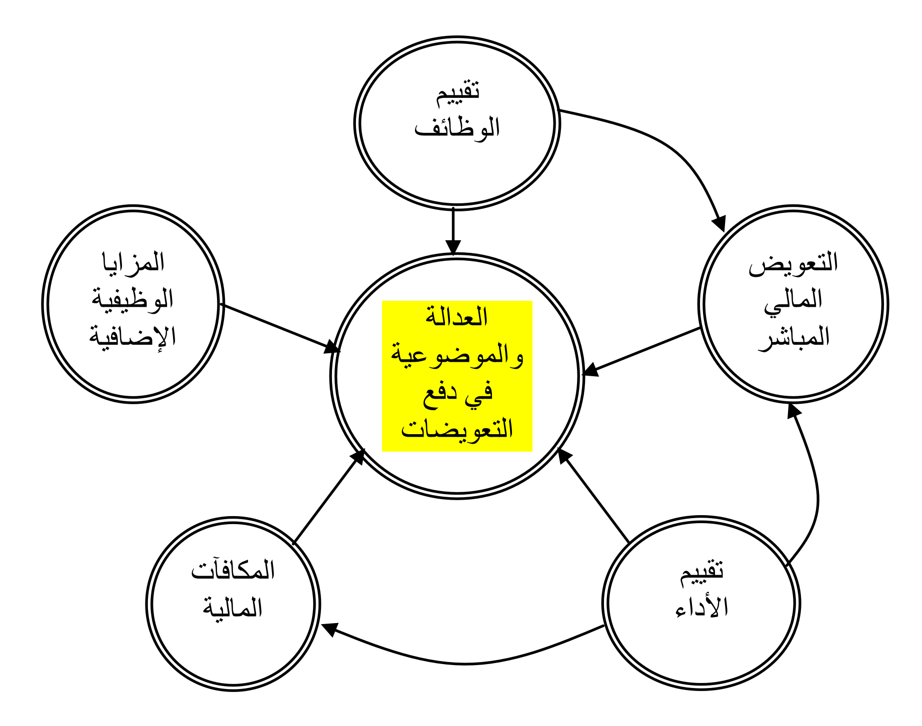
هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

نظام المزايا الوظيفية الإضافية:

ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام التحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي[9].

وهذا الشكل الموالي يلخص وظيفة التعويضات :

شكل رقم(2): التكامل والترابط بين مختلف الوظائف



المصدر: المرجع السابق، ص17.وبتصرف

3- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: Training and Developement

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:

التعليم والتدريب:

يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، قصد إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

التنمية:

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر

بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

4-1Maintenance of human resource :وظيفة صيانة الموارد البشرية:

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

توفير السلامة:

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

توفير الصحة:

من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5-1Human Resource Relations :وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين:

دمج الموارد البشرية:

هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة التي تعمل فيها.

علاقات العمل:

سمي هذا النشاط سابقا بالنشاطات الصناعية و يمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

2- كيفية استخدام المنظمة لوظائف إدارة الموارد البشرية

يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على كيفية استعمال المؤسسات للوظائف المذكورة سابقا، فالتخطيط السليم للقوى العاملة مثلا يؤمن للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بالاستفادة منها، والعمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق أهدافها وخاصة تلك البرامج التخطيطية والمعلوماتية الموجهة لنشاطات وأعمال هذه الموارد البشرية.

كما أن الاجتذاب بدوره يكمل وظيفة التخطيط إذ يمكن المخطط كمن تحديد مصادر الموارد البشرية، والأسس العلمية، الضامنة للاختيار الأنسب من الأفراد.

أما وظيفة التحفيز فتساعد بدورها على تمتين العلاقة بين المؤسسات والأفراد، إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها، وكما هو معروف فإن أهداف المؤسسة قد تتعارض أحيانا مع أهداف الأفراد، فحافز المؤسسات على سبيل المثال، التقليل من التكاليف العمالة، حافز الأفراد الممثل عادة بزيادة تعويضهم ورواتبهم، من هنا فوظيفة التحفيز مهمة لتقريب وتمتين العلاقات بين الأفراد والمؤسسات.

أما سوء استعمالها فيؤدي إلى الخلافات بين طرفي الإنتاج، وقد يرافق تفاقم الخلافات دخول أطراف أخرى إلى حلبة الصراع، أمثال الدولة والاتحاديات العمالية وغيرهم، وهذا بالطبع ليس من صالح المؤسسات إن سوء استخدام المؤسسات لوظائف إدارة الموارد البشرية يعطل مسيرة هذه الإدارة ويؤدي إلى توتر العلاقة التي تربط المؤسسات والمحيطات الخارجية المتعاملة معها، إذن من المستحسن خلق العلاقة الجيدة بين الأفراد والمؤسسات وإيجاد إدارة بشرية فاعلة، تنظم مستويات ومستلزمات التعامل بين المؤسسات ومحيطاتها العملية.

3- الرؤى والاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

إن رؤية الموارد البشرية من منظار وظائفها ومهامها كالتوظيف والتحفيز والحفاظ على الموارد البشرية وغيرها من الوظائف، ليس كافيا إذ أن رؤى جديدة أخرى ظهرت حديثا لتبين لنا أهمية النشاطات والأدوار البديلة التي تتخلى في صلب عمل إدارة الموارد البشرية، من بين هذه الرؤى الجديدة والتي تدخل ضمن صلاحيات الجهاز الإداري البشري ما يلي:

3-1: تعدد جمهور المستفيدين من قيام إدارة الموارد البشرية

إن الفائدة التي تجنى من قيام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لا تنحصر فقط في دور الوظائف أو الخدمات التي تقدمها هذه الإدارة إلى الأفراد الموظفين العاملين، بل تشمل أيضا جمهور كبيرا من الذين يتعاملون مع المؤسسات ويستفيدون وبالتالي من عمليات إنتاجها للسلع والخدمات يشمل هذا الجمهور عادة مجموعة الأفراد والعملاء، وغيرهم من الأشخاص والمؤسسات الأخرى المستفيدين من وجود جهاز إداري بشري مؤسساتي.

فالإدارة الناجحة هي وحدها القادرة على تحديد النشاطات المطلوبة والتي تناسب جمهور المستفيدين منها وتعمل بجد كبير على برمجة تنفيذها ضمن الإمكانيات المتوفرة وهذا بالتالي يتطلب دراسة تأثير استراتيجيات الإدارة على جمهور المهتمين بها

.

3-2: تأثير استراتيجيات الإدارة على مواردها البشرية.

إن الاستراتيجيات التي تضمنها المؤسسات تهدف بالحقيقة إلى تنبوء ودراسة الأسواق العاملة فيها كما إلى تشغيل مواردها المتوفرة فيها وجني المزيد من النتائج الجيدة، هذه الاستراتيجيات تكون عادة على شكل خطط مدروسة توزع على الأفراد من قبل مدراء القمة الإدارية إذ لا يمكن الفصل بين نوعية الاستراتيجيات وتأثير ذلك على فاعلية موارد المؤسسات البشرية، لأنه مشاركة الأفراد في إيصال الاستراتيجيات إلى أهدافها ضرورة حتمية، إذ بدون المشاركة يفقد جمهور المستفيدين من وجود إدارة الموارد البشرية كثيرا من خدمتها، كما تفقد المؤسسات كثيرا من خططها فالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا تؤثر على الموارد البشرية.

3-3: تأثير سياسات الإدارة على مواردها البشرية.

إن الرؤيا الجديدة الثالثة فتختص بالسياسات التي تتبعها إدارات المؤسسات والتي تؤثر بالطبع على قرارات المدراء، والسياسة ما هي إلا تعبير عن الطرق والأساليب التكتيكية والتي بواسطتها تدار المؤسسة، أما تأثير السياسة على الأفراد فإنه انعكاساته وخاصة تلك المتعلقة بدخول السياسة لملئ الفراغ الحاصل بين الكفاية والفعالية التي تطلبها المؤسسة من الأفراد وبين الفوضى التي تحدثها سلوكيات قد تفرض على الأفراد، أو نتيجة لعدم رضا الأفراد عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها، وبمقدار ما يكبر هذا الفراغ بمقدار ما تعظم وتشد السياسة.

خلاصة الفصل الأول:

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تؤدي أدوار حيوية في صنع ونجاح المؤسسات فإن إدارة الموارد البشرية بوظائفها الفعالة تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات فمن خلال الدراسات والأبحاث الميدانية تبين أن إدارة الموارد البشرية توفر الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على مواكبة التكور فهي تنظر للعامل على أنه مصدر للفكر ورأس المال.

وبالتالي فهي تمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المنظمات الحديثة اليوم.وهو يختلف في جوانب متعددة عن تعريفها السابق لما كانت تسمى إدارة الأفراد حيث اقتضت الظروف الحالية التي تعيشها المنظمة في ظل العولمة وتحرير التجارة الخارجية وتزايد المنافسة بينها إلى إدخال تغييرات جذرية في مهمة إدارة الأفراد وذلك قصد مواكبة هذه التغيرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة والمحيطة بمنظمات الأعمال في شتى أنحاء العالم.

فالتغيير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فحسب بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارستها وأهدافها وعلاقاتها وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية وهي جزء لا يتجزأ عن إستراتيجية المنظمة ككل،وأنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها .

المصطلحات الأساسية في الفصل	
المصطلحات	**Expressions**
إدارة الموارد البشرية	Human Resource Management
تحقيق الكفاية الإنتاجية	**efficiency**
بالمدخلات	inputs
مخرجات	out puts

Effectiviness	**الأداء التنظيمي**
Staffing of Human Resource	**وظيفة تكوين الموارد البشرية**
Compensations	**التعويضات**
Training and Developement	**وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية**
Maintenance of human resource	**صيانة الموارد البشرية**
	علاقات الموارد البشرية

مراجع الفصل الأول:

1- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية،** دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 1999.

2- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،** دار النهضة العربية بيروت، الطبعة الأولى، 2002.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية العلمية والعملية،** طبعة 1999-.2000

4- عمر وصفي عقيلي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي،** دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الأردن،2005.

5- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية،** القاهرة.2001.

الفصل الثاني

العملية الإدارية

هي مجموعة من الوظائف المرتبطة ببعضها البعض والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها في تكامل واستمرارية، وهي تلك العملية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة. والعملية الإدارية أمر تحتاجه جميع المنشآت مهما كان نوعها أو نشاطها وهي لا تقتصر على المشاريع التجارية أو الصناعية أو الزراعية بل يمتد استخدامها إلى جميع أوجه النشاط الإنساني وهي تتألف من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداريون وتمتاز بأنها نشاطات هادفة إلى استمرار المنشأة عن طريق تشغيل عناصر الإنتاج. وهنا لابد من التنويه في الاختلاف الحاصل بين علماء الإدارة على عدد هذه الوظائف وتقسيماتها وما تتضمنه من أنشطة إلا أنهم أجمعوا على أن العملية الإدارية هي المعنية بتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال العمل والجهد الإنساني المنظم وأيضاً اتفاق ما بين الكتاب على الوظائف الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويختلفون ما بين الجمع ما بين التوجيه والإشراف وإصدار الأوامر في وظيفة واحدة وأما في هذا الفصل فلقد تم تصنيف وظائف العملية الإدارية إلى:

1- التخطيط وصنع القرارات
2- التنظيم
3- التوجيه والقيادة
4- الحفز والاتصال
5- السلطة والمسؤولية
6- التنسيق
7- الرقابة

وظائف الإدارة:

هي تلك الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية ويتولاها المديرون وعلى ذلك يطلق عليها وظائف المدير والإدارة عملية شاملة ومترابطة ومتشابكة ويقصد بشمولية الإدارة أنها عملية ضرورية للمنظمة والإنسان وأنها تحتوي على مجموعة من الوظائف التي يصعب عملياً الفصل بينهما وهي وظائف مترابطة متشابكة ومستمرة، فعند الانتهاء من أحد الوظائف يتم الانتقال إلى وظيفة أخرى. وحيث أنه ومن خلال هذه الوظائف يتم التنسيق لاستخدام الموارد المتاحة بشكل

يحقق الأهداف أو ما يسمى بكفاءة وفاعلية وحيث تشكل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك التنسيق ما يسمى بالوظائف الإدارية.

وفيما يلي عرض ملخص بسيط عن كل وظيفة من هذه الوظائف على أن يخصص باباً مستقلاً لشرح كل وظيفة بمزيد من التحليل والتفصيل.

1Planning- التخطيط:-

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية وهو يسبق الوظائف الأخرى. ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل ويعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، وهو يتضمن بشكل عام تحديد الأهداف بوضوح، ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو المنظمة كلها أو بالنسبة لأي وحدة إدارية فيها.

والتخطيط وظيفة إدارية تتضمن اختيار ما بين عدد من البدائل لأهداف المشروع وسياساته وخططه والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف. والتخطيط هو بالتأكيد عملية اتخاذ قرارات ينطوي على الاختيار بين البدائل. والتخطيط ومسؤولية التخطيط لا يمكن فصلها عن الأداء الإداري لأن كل المديرين تقع عليهم مسؤولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الإداري وهل هم في قمة الهيكل التنظيمي أو في وسطه أو في القاعدة. ومن مضمون هذا المفهوم للتخطيط، نصل إلى حقيقة مهمة وهي أن عملية التخطيط تتم على أساس من وجود أهداف محددة سلفا ومخططة من قبل الإدارة العليا في المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن عملية صياغة الأهداف والأولويات يجب أن يوليها المدير عناية خاصة فهي الأساس أو الركيزة الأساسية التي يبني عليها البناء الهيكلي للخطط الموضوعة وباقي الوظائف الأخرى (التنظيم، التوجيه، الاتصال، التنسيق، الرقابة). وبالتالي فإن أي خلل أو خطأ في تحديد الأهداف سوف يفرز ثماراً سلبية تنعكس آثارها على مستوى إنجازات المشروع بالكامل. ولكي يكون التخطيط فاعلاً، فإن الأهداف ينبغي أن تكون محددة وواقعية وقابلة للقياس من حيث الكم والكيف وقابلة للتحقيق، وأن تكون الأهداف مرتبطة بزمن، وأن تتفق مع طبيعة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمشروع، وأن تكون الأهداف موضوعة على أساس من المشاركة بين القائمين على إدارة المشروع والمسؤولين عن التنفيذ، وأخيراً وليس آخراً، أن تكون الأهداف مشتقة من الأهداف العامة للمشروع.

وسوف نتناول التخطيط تفصيلياً عند الحديث عنه كوظيفة من وظائف الإدارة.

2Organization : - التنظيم

يمارس المدير أيضاً وظيفة التنظيم، ووظيفة التنظيم تعتمد اعتماداً كبيراً على وظيفة التخطيط بل هي ترجمة حقيقية للخطط والمقصود بالتنظيم هو تحديد الأعمال والمهام والمسؤوليات الرئيسية للمنظمة وتجميعها في وظائف وأنشطة

وإسنادها إلى العاملين مع توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم وتفويضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من القيام بها، على أن يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المقررة، فالتنظيم نظام علاقات منسق إدارياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تستند عليها العملية التنظيمية مثل مبدأ وحدة التوجيه، وحدة الرئاسة، تقسيم العمل، المركزية واللامركزية وغيرها. ولهذا نرى أن التنظيم ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة وأداة تسهم في إيجاد التعاون الفعال والترابط الجيد بين الأقسام والإدارات المختلفة للمنظمة أو المؤسسة، وتحديد أساليب الاتصال بينهما في ضوء التبعية والتسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف المناسب لكل منها، وتزداد صعوبة هذه الوظيفة كلما كبر حجم المنظمة أو المؤسسة وكثر عدد العاملين بها مما ينعكس على تشابك وتعقد العلاقات الوظيفية، وهو أمر يتطلب وضع نظام لهذه العلاقات يؤدي إلى التوافق والتكامل بين كافة الجهود المبذولة ويحد من الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع على السلطة بحيث يسير الجميع في الطريق المرسوم لنجاح المنظمة وبقاءها واستمرارها.

3- التوجيه والقيادة:- Directing & Leadership

إن البدء الفعلي في تنفيذ العمليات المطلوبة يستلزم خطوط إدارية أخرى وهي "التوجيه". وطالما أن كل المديرين يعملون مع أفراد، فيجب عليهم أن يوفروا الظروف التي تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة. وتحتل هذه الوظيفة مكانة خاصة كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة، وتتضمن هذه الوظيفة الكيفية التي تتمكن من خلالها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، وذلك لأن المنظمات ما هي إلا تجمعات من العاملين، إذا أحسن التعامل مع هذه المجموعات، توصلت المؤسسة إلى أهدافها التي تسعى إليها بشكل أسرع وبأقل وقت وكلفة.

وبالرغم من أن مفهوم التوجيه بسيط وغير معقد إلا أن أساليب التوجيه قد تكون على درجة كبيرة من الصعوبة والتعقيد، وينبغي على الرئيس الأعلى أن يخلق مع مرؤوسيه جو من التفاهم وتبادل وجهات النظر للمفاهيم التي تخص المشروع وأهدافه وسياساته وبرامجه. وكما ينبغي على المرؤوسين معرفة هيكل التنظيم والعلاقات الداخلية بين الأنشطة المختلفة والشخصيات، وواجباتهم وحدود سلطاتهم. ومتى عرف المرؤوسون هذه الأمور، تقع على الرئيس مسؤولية تكاد تكون شبه مستمرة تتعلق بتوضيح مهام المرؤوسين وإرشادهم نحو الأداء الأفضل

مع تحفيزهم للعمل بحماس وثقة وأيضاً تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وإعدادهم لتولي مناصب أعلى، بالإضافة إلى التأكد من وضوح جميع الواجبات والأعمال والتعليمات والأوامر للحد من ازدواج الاختصاصات وما ينتج عنه من أزمات ومشاكل وحتى يمكن الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة.
وتعتمد وظيفة التوجيه على العناصر التالية:
1- القيادة (Leadership): وهي ترتكز على طبيعة العلاقات ما بين الرئيس والمرؤوسين.
2- الحفز (Motivation): وهي عملية تحفيز العاملين بالوسائل المادية والمعنوية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كماً ونوعاً.
3- الاتصال (Communication): وهي عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مستويات الإدارة المختلفة.
4- السلطة والمسؤولية: Authority & Responsibility.
السلطة أمر ضروري لأن العامل وبغض النظر عن مستواه الإداري وحتى يستطيع مزاولة أعماله. فلا يستطيع العامل ممارسة أعماله دون وجود السلطة التي تمكنه من ذلك ولابد من توضيح حدود هذه السلطة الملقاة على كاهله. والسلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان مع الاعتراف بوجود اختلاف بسيط بينهما يقوم على أساس أن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا تفوض، وأيضاً يبقى من قام بعملية التفويض مسؤول مسؤولية مباشرة عن الأعمال التي قام بتفويضها وهذا في نطاق أضيق في حال المسؤولية.
وكما نعلم أن السلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا وقليلة أو محدودة في المستويات الإدارية الدنيا. فكلما انخفضت الوظيفة أو المركز على السلم الإداري تنخفض السلطة. وإذا نظرنا إلى العلاقة بين العاملين نجد أن السلطة تبين صلاحيات المدير، فالسلطة من دعامات المدير حتى يستطيع ممارسة مهام عمله بشكل يتفق ومستوى المسؤولية بكفاءة وفاعلية. لذلك كان لابد أن يتولى مهام الإدارة سواء بالشؤون الإدارية والمشتريات والمبيعات الأشخاص ذوو الخبرة والكفاءة والقادرون على شغل هذه الوظائف.
وفيما يلي بعض آراء خبراء الإدارة حول مفهوم السلطة:
تعرف السلطة على أنها "الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين"[1] ولكن هذا التعريف غير شامل كافة معاني السلطة ذلك لن السلطة لا تشمل فقط اتخاذ القرارات وإنما اتخاذ القرارات جزء من السلطة. وفي الواقع تشمل السلطة الحق في إصدار الأوامر والحق في إصدار القرارات والحق في تعديل سياسات الإدارة والحق في الرقابة والقدرة على الإقناع. وهناك تعريف آخر

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق.

لمفهوم السلطة لهنري فايول حيث يقول أن السلطة هي "الحق في إصدار الأوامر وإجبار الآخرين على تنفيذها"[2]. وهنا لابد من التنويه إلى نقطتين مهمتين أولهما أن هناك فرق كبير ما بين السلطة والقوة حيث أن السلطة تكون محكومة بالقوانين التي لا يمكن تجاوزها بينما لا يوجد هذا في منطق القوة التي تعتمد على أسلوب الإكراه والإجبار والتخويف والوعيد. وثاني النقاط هو أن السلطة غالباً ترتبط بالمركز الوظيفي وليس بالشخص الذي يشغل ذلك المركز أو تلك الوظيفة فعند انتقال الشخص من وظيفة إلى أخرى تتغير السلطات المخولة له بحكم الموقع الجديد.

5- الحفز والاتصال (Motivation & Communication)

إن نجاح الإدارة في أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصال بالمرؤوسين، فالاتصالات هي المفتاح إلى فعالية الإدارة، وهي المركبة التي تسمح للمدير بإنجاز كل مهامه الوظيفية بنجاح. ويعرف الاتصال بأنه "عملية تبادل المعلومات، أو التبادل المشترك للأفكار والحقائق والانفعالات وتحقيق تفاهم مشترك بين جميع الأطراف المعنية في الأمر"[3] على هذا يمكن تعريف الاتصال بأنه "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد أحداث تغيير" ومن هذا التعريف يتضح أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل (رئيس ⟸ مرؤوس) وهو ما يسمى بالاتصال الهابط، أو من أسفل إلى أعلى (مرؤوس ⟸ رئيس) وهو ما يسمى بالاتصال الصاعد، أو في مستوى أفقي بين الرؤساء أو مدراء الأقسام بعضهم ببعض. ويشترط هنا أن يكون الاتصال بقصد إحداث تغيير من أي نوع، وإلا كان مجرد ضوضاء وتشويش لا فائدة منه. وبمعنى آخر يجب أن يكون للاتصال غرض أو أغراض. وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في منشآت الأعمال. فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج غير متوقعة وسلبية بالنسبة للمنشأة.

6- التنسيق Coordination :

يعتبر التنسيق وظيفة إدارية أساسية من ضمن وظائف الإدارة والعملية الإدارية والتنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة

---

(2) Henri Fayol, General & Industrial Management 1949, p. 52.

(3) Thomas G. Rynolds, Problems in Business Administration op. Cit. p. 25.

المتداخلة وعملية التنسيق تدخل في جميع العمليات الإدارية، فالإداري يستخدمها في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات. ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة التي تسعى لتحقيق هدف معين. وتنبع أهمية التنسيق والحاجة إليه من خلال اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالباً ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيراً ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين، ومن ثم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية. ويتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان إلى كل المجموعات وأن جميع الأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي وبتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي. هذا ويمكن القول إن المنظمة الكفء تعمل على خلق تنسيق فعال. وبما أن درجة وأهمية وأبعاد التنسيق لا تتشابه في جميع المنظمات والظروف. "فبعض الأقسام تمتاز بالتداخل الشديد، ويتعين على المدير بذل جهود كبيرة لضمان التنسيق. ومن ناحية أخرى، فإن عمل بعض الأقسام في بعض المنظمات لا يتضمن تقريباً أي تداخل. مما يجعل عملية التنسيق بسيطة وسهلة"[4].

7Control- الرقابة:

تمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة من العملية الإدارية. ولا تكتمل العملية الإدارية إلا بممارسة وظيفة الرقابة للتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة. حيث أن طبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها وغالباً ما تكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها فالرقابة هي قياس نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه إذا تبين أن هناك انحراف عن تلك الخطط. ويعرف فايول الرقابة بأنه تعني "التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة. وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها. وهي تمارس على كل شيء...على الأشياء وعلى الأفراد وعلى الأفعال"[5] ويرى تيري Terry أن الرقابة عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تساهم في كفالة الإنجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخروين، وتتحقق من أن العمل الواجب أداءه قد تم أداؤه على وجه مرضٍ. ويظهر تيري علاقة الرقابة

---

(4) James Thompson, organizations in Action, McGraw-Hill, N.Y. 1967 .

(5) Foyol, H, General & Industrial management, pitman, London. 1949 .

بالتخطيط بقوله "إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المتحققة إنما تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة تكشف بسرعة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة، بما يمكن معه عودة النشاطات إلى السير في الطريق المخطط لها"[6] وعليه يمكن القول أن الرقابة هي عملية مقارنة النتائج بالخطط.

أهمية الإدارة:

ليس هناك ثمة اختلاف حول أهمية الإدارة في نشاط الأعمال. إن نظرة سريعة لتعريفات الإدارة تؤكد الأهمية الكبيرة لهذا العلم/الفن الذي ينشد تحقيق رفاهية المجتمع، وخدمة أهداف المشروع. فوظيفة الإدارة لا غنى عنها لأنها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة. بمعنى أن الإدارة هي معيار النجاح والفشل.

في الواقع تستند الإدارة في أهميتها إلى قواعد أساسية تبرر وجودها وتحتمه. وهذه القواعد تشكل في مجملها، الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة.

القاعدة الأولى:

إن الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبة، وتستخدم أفضل أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة. إن الإدارة هنا عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق طاقات متجددة.

القاعدة الثانية:

إن بقاء المشروعات ونموها يعتمدان بالدرجة الأساس على قدرة هذه المشروعات في بلوغ أهدافها. وبما أن الإدارة هي الأساس في نجاح أي مشروع يسعى لتحقيق هدف معين فإن وجود الإدارة يضمن تحقيق هذه الأهداف.

القاعدة الثالثة:

الإدارة نشاط يتعلق بإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في جعل جميع الجهود منصبه نحو أهداف الجماعة لبلوغها بأيسر الطرق وأقل وقت وتكاليف

.

---

(6) Terry, P. T., Mechanisms for Enviromental scanning, Long Range planning, Jone, 1997.

القاعدة الرابعة:

تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة ويتعلق بهذه النقطة كل من الكفاية والتي ترمز إلى مقدار الكمية المستخدمة في تحقيق الأهداف. والفاعلية التي تتعلق بصلاحية العناصر المستخدمة لتحقيق الأهداف.

القاعدة الخامسة:

إن الإدارة العلمية صارت معياراً أو مؤشراً على تطور الأمم ورقيها وتقدمها فالارتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات التقدم والتطور هو ارتباط قوي. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مواجهة المشروع من خلال تقديم أفضل الخدمات للمجتمع.

الإدارة والمدير:

إن العملية الإدارية أو ما يسمى بوظائف الإدارة هي الوسائل التي يتمكن من خلالها المدير أن يدير. والمدير هو أهم إنسان تستند إليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها بنجاح. ذلك لأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له، وهو المسؤول عنهم وعن إنجازاتهم وعن نجاحهم أو فشلهم وعليه أن يوجههم ويصحح من أخطائهم وانحرافاتهم. وذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد على مدى وجود إدارة فعالة يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها. فالمدير والمنظمة تعتبران وجهان لعمله واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر. فالحاجة إلى المديرين ظهرت نتيجة لظهور المنظمات، وبدون وجود المدير الكفء فلا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو.

من هو المدير وما هي وظائفه:

يتساءل البعض عن ما هو المدير؟ أليس بشر مثلنا..أليس إنسان يخطأ ويراجع عمله ويحاسب ويكافأ؟

هو ذلك الفرد الذي يُنجز العمل من خلاله وبواسطة الآخرين Managerالمدير من مرؤوسيه. فالمدير هو ذلك الشخص الذي يقوم بوظائف مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي وذلك لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المرسومة. وتجدر الإشارة إلى أن نجاح وازدهار المنظمة إنما يتوقف على مدى سلامة قرارات المديرين المرتبطة بخطط المنشآت، من حيث شغل أغلب وظائف المنشأة وتنظيم أقسامها، والرقابة على الأداء بها، وكذلك حفز الموظفين وإثارة دوافعهم وتوحيد جهودهم نحو بذل أقصى طاقاتهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف. وهنا نود التنويه إلى أنه هناك عدة مسميات مختلفة للمدير في الواقع العملي منها أو Director أو الموجه Administrator أو رجل الإدارة Presidentالرئيسي

ولكن وفي الواقع العملي غالباً ما يتم استخدام مصطلح Supervisorالمشرف للتعبير عن المدير.Manager

طرق تصنيف المديرين:

هناك ثلاث طرق رئيسية لتصنيف المديرين (انظر شكل (1-3)) وهي:

1- تبعاً للموقع: حيث يمكننا التمييز بين المديرين التنفيذيين والمديرين والمشرفين.

2- تبعاً للمستوى: حيث يمكننا التمييز ما بين الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا (التنفيذية).

3- تبعاً للوظيفة: يمكننا في هذه الحالة أن نميز بين المديرين طبقاً وحكماً للمهام التي يتولون القيام بها فمثلاً هناك مدير المبيعات، مدير التسويق، المدير المالي وأما بالنسبة للرؤساء ونوابهم، فهم عادة ما يكونون أعضاء في الإدارة العليا، وبمعنى آخر فهم يصنفون ضمن مديري الإدارة العليا.

وهناك مستويات أخرى شائعة للمديرين، إلا أنهم جميعاً ينجزون الأعمال من خلال مرؤوسيهم. وهم جميعاً يختصون بالتخطيط للآخرين، وتنظيم أعمال الآخرين، وتطويع الموارد، وإثارة الدافعية، والرقابة على الأداء. وعادة ما يقضون ثلثي وقتهم مع الآخرين يتحدثون ويستمعون ويديرون الاجتماعات ويحضرون اجتماعات وغير ذلك من الأعمال.

طرق تصنيف المديرون

تبعاً للموقع	تبعاً للمستوى	تبعاً للوظيفة
- المديرون التنفيذيون	الإدارة العليا	الرؤساء ونوابهم
- المديرون	الإدارة الوسطى	مدير المبيعات
- المشرفون	الإدارة الدنيا	مشرف الإنتاج

جدول (2)

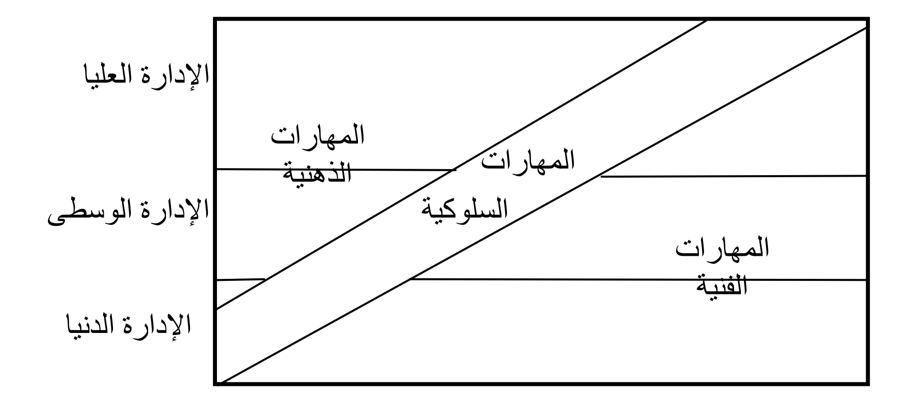
Functional Managerوتجدر الإشارة إلى التفرقة بين المدير الوظيفي في أن الأول مسؤول عن نشاط معين General Managerوالمدير العام ووظيفة واحدة من أنشطة المنشأة (نشاط التمويل أو نشاط التسويق)، بينما إن المدير العام له صلاحيات وظيفية أعلى بحكم منصبه الوظيفي ومهامه واختصاصاته والتي تتسع دائرتها لتشمل إشرافه على أكثر من نشاط واحد، بل إنه في بعض الأحوال نجده يشرف إشرافاً كاملاً على كل الأنشطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

على الرغم من عدم اتفاق كتاب الإدارة على قائمة واحدة لوظائف المدير، إلا أن أكثر القوائم انتشاراً وقبولاً لتصنيف الأنشطة الإدارية هي تلك التي تجمع هذه الوظائف تحت خمسة وظائف أساسية والتي تعتبر هي من أساس وظائف المدير وهذه الوظائف

← التوجيه والقيادة ← التنظيم ←هي عناصر العملية الإدارية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة. وللقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه حيث تتوقف مدى ⇐التنسيق قدرة المدير على إنجازه أهدافه وتحقيق الكفاءة والفاعلية في أعماله على مدى توفر المهارات الإدارية اللازمة والتي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة. وتتنوع هذه المهارات من حيث الإلمام بطرق العمل والتعامل مع الأفراد والقدرة على حل المشاكل وتختلف الحاجة إلى توفر مثل هذه المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها كما هو موضح في شكل (2-4).
ويمكن تقسيم هذه المهارات اللازم توفرها إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

1- المهارات الذهنية
2- المهارات السلوكية
3- المهارات الفنية

المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية



شكل (3)

مبادئ الإدارة:

قدم فايول عدداً من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته ويمكن سرد هذه المبادئ بقليل من التفصيل.

1Division of Laboor- تقسيم العمل:-

وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضرورياً للتطبيق في العمل. فكلما زاد التخصص للفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وأقل وقت وجهد وأدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً.

2Authority- السلطة:-

وهي الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والقدرة على إلزام الآخرين على تنفيذها حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة وتحقيق الأهداف المرغوبة.

3Discipline- الإنضباط:

وهو أساس النجاح إذا ما تم بناؤه على الاحترام والعلم والكفاءة والفاعلية وهو ما يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقات التي تحكم عمل المنظمة ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيادة الصحيحة والرشيدة.

4Unity of Command- وحدة الأمر (الرئاسة):-

ويعني ذلك أنه على كل مرؤوس أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط وهو الرئيس المباشر. وذلك لأن حصول المرؤوس على أكثر من أمر من أكثر من رئيس يؤدي إلى نوع من التعارض في التعليمات ومما يؤدي إلى الازدواجية والتخبط في التعليمات والأوامر.

5Unity of Direction- وحدة التوجيه:-

يركز مبدأ وحدة التوجيه على أنه يجب أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل النشاطات ذات الهدف الواحد وعلى سبيل المثال فإن أنشطة الإعلان وبحوث التسويق والبيع...الخ يجب أن تكون في خطة واحدة وتحت توجيه مدير التسويق بالمنظمة.

6- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

Subordination of Individual to General Interest.

ويعني هذا المبدأ الإداري أن لا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به. وذلك لاجتناب روح الأنانية وبث روح التعاون بين الأفراد العاملين والتقليل من الخلافات والمشاكل التي يمكن أن تحصل في بيئة العمل ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الاتفاقات العادلة بين المنظمة ومرؤوسيها، والقدرة والقيادة الجيدة العادلة والإشراف عن قرب قدر الإمكان.

7Remuneration- المكافأة (التعويض)

هي المكافأة والتي تمثل الحافز المادي في العمل والتي من خلالها يمكن أن تساعد في تحقيق المبادئ الإدارية الأخرى لأنها تحقق ما يسمى بالرضا الوظيفي.

ويتحقق ذلك عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع قدرات الفرد وجهده ومهاراته ومستواه التنظيمي.

8Centralization- المركزية:-

تعني المركزية تركيز السلطة (اتخاذ القرارات) بيد الإدارة العليا مع تقليل دور المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. واللامركزية على العكس تماماً من المركزية حيث تعني مشاركة المرؤوسين وتفويضهم في أداء بعض الأمور الثانوية. وتتحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية حسب

العديد من العوامل والتي من أهمها ظروف كل منظمة من حيث حجمها ونشاطها وأهدافها وطبيعة الموقف ونوع المشاكل وحجم السلطات وقدرات المرؤوسين وطبيعة القيادة والتنظيم.

9The Heirarchy- تدرج السلطة:-

وفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة (الإدارة العليا) إلى القاعدة (الإدارة الدنيا) وفق تسلسل معين بحيث أن السلطة تزيد في المستويات الإدارية العليا وتقل في المستويات الإدارية الدنيا.

10Order- الترتيب:-

وهو وضع كل شيء وكل شخص في مكانه الصحيح في المنظمة، وقد قام تايلور بتقسيم الترتيب إلى "الترتيب المادي" و"الترتيب الاجتماعي". ويتعلق الأول بأن تكون المواد والأشياء في المكان المناسب والوقت المناسب وأما الثاني فيعني أن يكون الفرد في الوظيفة التي تناسبه من حيث القدرات والخبرات والتعليم.

11Equity- المساواة (العدالة):-

وهو ينص على أنه يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهم على أساس من العدل والعطف والثقة المتبادلة. حيث أن ضمان ولاء المرؤوسين للرؤساء وللمنظمة في العمل يتطلب شعورهم بالإنصاف والعدل والمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة في التنظيم.

(ثبات العمل) (الثبات الوظيفي)12Stability of staff- استقرار العمالة:-

إن استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء، وارتفاع معدل الدوران يزيد من تكلفة العمل والوقت اللازم للتدريب والتعليم ويهدر الوقت ويقلل من مستوى الإنتاجية. لذلك إن الثبات الوظيفي يساعد على حسن سير العمل ويقلل من المشاكل وظروف العمل وبالتالي يساعد في تحقيق الأهداف.

13Initiative- الابتكار (المبادأة)

وهي المبادرة من قبل الأفراد والحماس لتأدية أعمالهم وأن يعطى المرؤوسين الحرية لكي ينجزوا أعمالهم حيث أن المشاركة في الخطط وتنفيذها يحقق رضا الأفراد العاملين ويعتبر مصدراً من مصادر نشاط وقوة العمل.

14Esprit of corps- التعاون (روح الجماعة):

وهي العمل كفريق وكجماعة لتحقيق التناسق والوحدة داخل المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها وتطبيق مبدأ "الاتحاد قوة" ويمكن أن يساعد في ذلك عملية استخدام وسائل الاتصال الشفهي (الغير رسمي) بدلاً من الاتصال الرسمي المكتوب في العديد من الحالات.

مجالات تطبيق الإدارة:

هناك عدة مجالات لتطبيق الإدارة أهمها
1- مجال تطبيق الإدارة في المؤسسات العامة (الحكومية) ويطلق عليها اسم " الإدارة العامة Public Administration" فهي تشمل جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسات العامة أو ما يسمى بسياسات الدولة.
2- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص (الشركات) وهنا تسمى الإدارة بإدارة " الأعمال Business Administration."
3- مجال تطبيق الإدارة في المؤسسات والمنظمات التطوعية التي لا تهدف إلى الربح كالنوادي والجمعيات التعاونية والخيرية.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

بالرغم من وجود عناصر مشتركة كثيرة ما بين إدارة الأعمال والإدارة العامة إلا أنه هناك فروق جوهرية واضحة بينهما وتنبع هذه الفروق بشكل رئيسي من اختلاف الأهداف التي تسعى كل منهما لتحقيقها ومن خلال المنطلقات التي تتبناها كل منهما في الوصول إلى أهدافها.
ولعل من أبرز هذه الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يمكن إدراجها على النحو التالي:
1- من حيث الهدف:-
تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال في الهدف الذي تسعى كل منهما إلى تحقيقه. فبينما كان الهدف للإدارة العامة هو تقديم خدمة ومصلحة نافعة للجمهور بغض النظر عن الربح أو عدمه كخدمات الصحة والأمن والتعليم وغيرها. نرى أن إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن والذي سيؤدي في النهاية إلى بقاء المشروع واستمراره ونموه وازدهاره ونجاحه.
2- من حيث الارتباط والمراقبة:-
ترتبط المؤسسات الحكومية بالدولة، وتطبق سياساتها وتشريعاتها المختلفة ويتم الرقابة عليها من قبل سلطات الدولة فتحدد بذلك نشاطاتها وأهدافها. فيتم مراقبة النواحي الإدارية من قبل ديوان الرقابة، وتتم الرقابة على النواحي المالية من قبل ديوان المحاسبة وهكذا.
بينما يختلف الوضع بالنسبة للمؤسسات الخاصة فهي تقوم بتنفيذ سياسات ذات اعتبارات اقتصادية، ويتم المراقبة عليها من قبل أصحاب الأموال مثل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة والمساهمين. ويتم المراقبة من قبل أصحاب المشروع في حال الشركات الغير مساهمة.
3- من حيث مقاييس النجاح:

يعتبر مستوى الخدمات المقدمة للجمهور ومدى رضا الجماهير عن تلك الخدمات هو المقياس التي يحدد نجاح أو فشل المؤسسات العامة. بينما يقاس نجاح المشروع في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح والعوائد التي حققها أو حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو حجم السوق الذي استطاع الحصول عليه، وتعتبر تلك المشاريع فاشلة إذا لم تحقق أرباح أو عند تحقيقها لخسائر إلا في بعض الحالات الاستثنائية.

4- من حيث الحجم:

المؤسسات الحكومية وفي معظم الأحيان يكون حجمها أكبر من مؤسسات القطاع الخاص، وخاصة في الدول النامية، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض المؤسسات الخاصة أكبر حجماً من حيث الإنتاج أو عدد العاملين أو حتى رأس المال.

5- من حيث الشكل:

تتخذ المؤسسات العامة في الغالب شكلاً يختلف عن شكل المؤسسات الخاصة. فالمؤسسة الحكومية تتخذ أشكال عدة منها دائرة، مؤسسة، وزارة، إدارة، أو شركة قطاع عام، وأما هيكلها التنظيمي فيعكس طبيعة الخدمة التي تقدمها للجمهور. وأما المؤسسات الخاصة فهي في الغالب ما تتخذ إما شكل المشروع الفردي وإما شكل أحد أنواع شركات الأشخاص أو شركات الأموال وعادة ما تكون إما صناعية أو تجارية أو خدماتية كالتأمين والسياحة والخدمات المصرفية.

6- من حيث مجال التطبيق:

تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات هادفة إلى تحقيق أرباح.

7- من حيث إطار العمل:

إن الإدارة العامة تعمل ضمن وفي إطار السياسة العامة للدولة وتستمد سلطاتها من القوانين والتشريعات والأنظمة والقوانين الصادرة في الدولة. وأما المؤسسات الخاصة فهي تعمل ضمن إطار سياسة يتم تحديدها من قبل أصحاب المشروع أو مجلس الإدارة في الشركات المساهمة وعادة ما تكون هذه السياسات ذات طابع اقتصادي بحت. وأيضاً إن الإدارة العامة تعمل في جو احتكاري وهذا يعني عدم وجود شريك منافس فيما تقدمه من خدمات. وأما القطاع الخاص فيعمل في الغالب في جو يغلب عليه المنافسة الشديدة إلا في بعض الحالات الاستثنائية.

علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

إن علم الإدارة أحد أهم العلوم الحديثة الذي اعتمد على العلوم الأخرى في بناء أسسه ومفاهيمه، ولقد اقتبس علم الإدارة الكثير من النظريات التي جاءت بها

العلوم الأخرى. ومن العلوم التي استفاد منها علم الإدارة كل من علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية والطبيعية وكما استفاد من علم الاقتصاد والقانون والأخلاق وغيرها وفيما يلي نوجز .

1Psychology- "علم النفس"

يبحث علم النفس في حقائق السلوك الإنساني والعوامل التي تؤثر عليه فتحد من تصرفاته وسلوكه. والمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين، وحتى تستطيع إدارة الأفراد الارتفاع بمستوى أداء الأفراد العاملين كان لابد لها من الاستعانة بنظريات علم النفس التي تحسن معاملة العنصر البشري مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته وكفاءته وتمكنه من بذل أقصى طاقات ممكنة، والذي سيوفر في النهاية على المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والتكلفة المادية.

"2Sociology- علم الاجتماع "

بينما يدرس علم النفس سلوك الإنسان بمفرده. فإن علم الاجتماع يدرس سلوك الأفراد كجماعات. ويركز علم الاجتماع على دراسة سلوك الفرد كعضو في جماعة. وهناك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع وعلم الإدارة من حيث أن المنشأة لا تعمل ولا تعيش في فراغ وأنها تتعامل وتتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصر من عناصر بيئتها الخارجية فتؤثر فيه وتتأثر به وتتبادل معه المنافع وتستمد منه وسائل الاستمرار والبقاء. وتعتمد عليه في الحصول على الأيدي العاملة، وكما أنها تحصل على مواردها المادية والمالية من المجتمع. وأيضاً تقوم بإنتاج سلعاً وخدمات مختلفة للمجتمع وعليه فهي تعمل في تطوير بيئة المجتمع.

"3Economic- علم الاقتصاد: "

إن العالم آدم سميث كان من السباقين الذين كتبوا عن الاقتصاد وعلاقة الاقتصاد بالإدارة وذلك في كتابه ثروة الأمم The Wealth of Nations حيث يقوم علم الاقتصاد على دراسة وسائل الندرة ومفاهيم العرض والطلب والتضخم والعمالة والبطالة وغيرها من المفاهيم التي لها صلة مباشرة بعلم الإدارة وما نلاحظه وهو أن إدارة الأعمال ما هي إلا ترجمة حقيقية لتلك المفاهيم والنظريات، فالمدير يجب أن يكون ملماً بعلم الاقتصاد ومفاهيمه المختلفة من مستوى الطلب وحاجات السوق والأسعار والتضخم والكساء وغيرها.

"4Law- علم القانون "

علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تعمل على تنظيم علاقات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمعات ونموه وتطوره واستمراره. وأيضاً لضمان علاقة الفرد بالمؤسسات والدولة وعلاقة المؤسسات بعضها ببعض. فعلم القانون هو "قواعد للسلوك المدني كما تصفه

السلطة العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك الغير صحيح"[7]
وتتمثل العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلاد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقانون حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الإجتماعي..وغيرها.

5Ethics & Morals- علم الأخلاق

يبين علم الأخلاق طريقة تعامل الأفراد وعلاقاتهم بعضهم ببعض وبمؤسساتهم وبالدولة. فهو علم يوضح كيف يتم التعامل ما بين الفرد وما يدور حوله سواء داخل مؤسسته أو خارجها. ويضع علم الأخلاق أسس التعامل مع الآخرين والإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملين والمتعاملون مع المشروع.

"6Natural Sciences- العلوم الطبيعية "

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الرياضيات والأحياء والكيمياء والفيزياء والإحصاء وغيرها. وهذه العلوم تقوم على ثوابت لا تتغير. ولقد استفاد علم الإدارة من تلك العلوم، فتستفيد من الرياضيات في تفسير الكثير من الظواهر الإدارية، وتستفيد من علم الإحصاء في برامج تحليل المعلومات. ولعل خير دليل على استفادة علم الإدارة من تلك العلوم هو ظهور علم يسمى بحوث العمليات "Operations Research " وهو علم رياضي فيزيائي، ويقوم هذا العلم على تحليل الظواهر والقرارات الإدارية من خلال معادلات علم الإحصاء وعلم الرياضيات وغيرها.

"7Computer- علم الحاسوب "

لقد دخل الحاسوب في كل العلوم وأصبحت برامجه الجاهزة في خدمة إدارة الأعمال ومجالاتها المختلفة بحيث أصبح ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنه في عمل المدير وخاصة في مجال اتخاذ القرارات والنماذج الرياضية المعقدة والتحليل، مما يساعد على حل المشكلات الإدارية المستعصية بكافة أنواعها. ولقد خلق الحاسوب ثورة في المعلومات وطرق استخدامها بحيث أصبح ضرورة للطالب في دراسته وللمدير في قراراته. وظهرت هناك اختصاصات جديدة لها علاقة بنظم المعلومات الإدارية (MIS (Management Information Systems
) والتي سهلت عمليات الاتصال وإمكانية Internetوأيضاً خدمات الإنترنت (الحصول على الكثير من المعلومات المهمة للإداريين.

---

(7) Nicolas Falcon, Labour Law, (New York: John Wiley & Sond sons, inc., 1962), p.1.

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Planning	التخطيط
Organization	التنظيم
Directing & Leadership	التوجيه والقيادة
Leadership	**القيادة**
Motivation	**الحفز**
Communication	**الاتصال**
Authority & Responsibility	السلطة والمسؤولية
Motivation & Communication	الحفز والاتصال
Coordination	التنسيق
Control	الرقابة
Manager	المدير
President	الرئيسي
Administrator	رجل الإدارة
Director	الموجه
Supervisor	المشرف
Functional Manager	المدير الوظيفي
General Manager	المدير العام
Division of Laboor	تقسيم العمل
Authority	السلطة
Discipline	الإنضباط
Unity of Command	وحدة الأمر (الرئاسة)
Unity of Direction	وحدة التوجيه
Subordination of Individual to General Interest	إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
Remuneration	المكافأة (التعويض)
Centralization	المركزية

The Heirarchy	تدرج السلطة
Order	الترتيب
Equity	المساواة (العدالة)
Stability of staff	استقرار العمالة
Initiative	الابتكار (المبادأة)
Esprit of corps	التعاون (روح الجماعة):
Public Administration"	الإدارة العامة
"Business Administration."	الإدارة بإدارة الأعمال
Psychology	علم النفس
"Sociology"	علم الاجتماع
"Economic"	علم الاقتصاد
"Law"	علم القانون
Ethics & Morals	علم الأخلاق
"Natural Sciences"	العلوم الطبيعية
"Operations Research"	العمليات
"Computer"	علم الحاسوب
Management (MIS) Information Systems	بنظم المعلومات الإدارية

الفصل الثالث
تخطيط الموارد البشرية
Human Resources Planning

المقدمة:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ ترتكز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة، وسيركز هذا الفصل بيان أهمية تخطيط الموارد البشرية ومراحله وأساليب التنبؤ بالاحتياجات للموارد البشرية وتحديد أساليب العرض والطلب من الموارد البشرية.

أولاً: المبحث الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها. إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة، بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل. (هاشم: 1989: 25).

التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في «ويعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث .(Yoder: 1970: 169). »المكان والزمان والتخصيص

التحليل المستمر للموارد البشرية في «كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على بقاء وتطور المنظمة، وتحقيق أهدافها. (أحمد إسماعيل 1986: 26).

من هذه التعاريف نستطيع تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملية تخطيط القوى العاملة بالآتي وكما هو في الشكل (4).

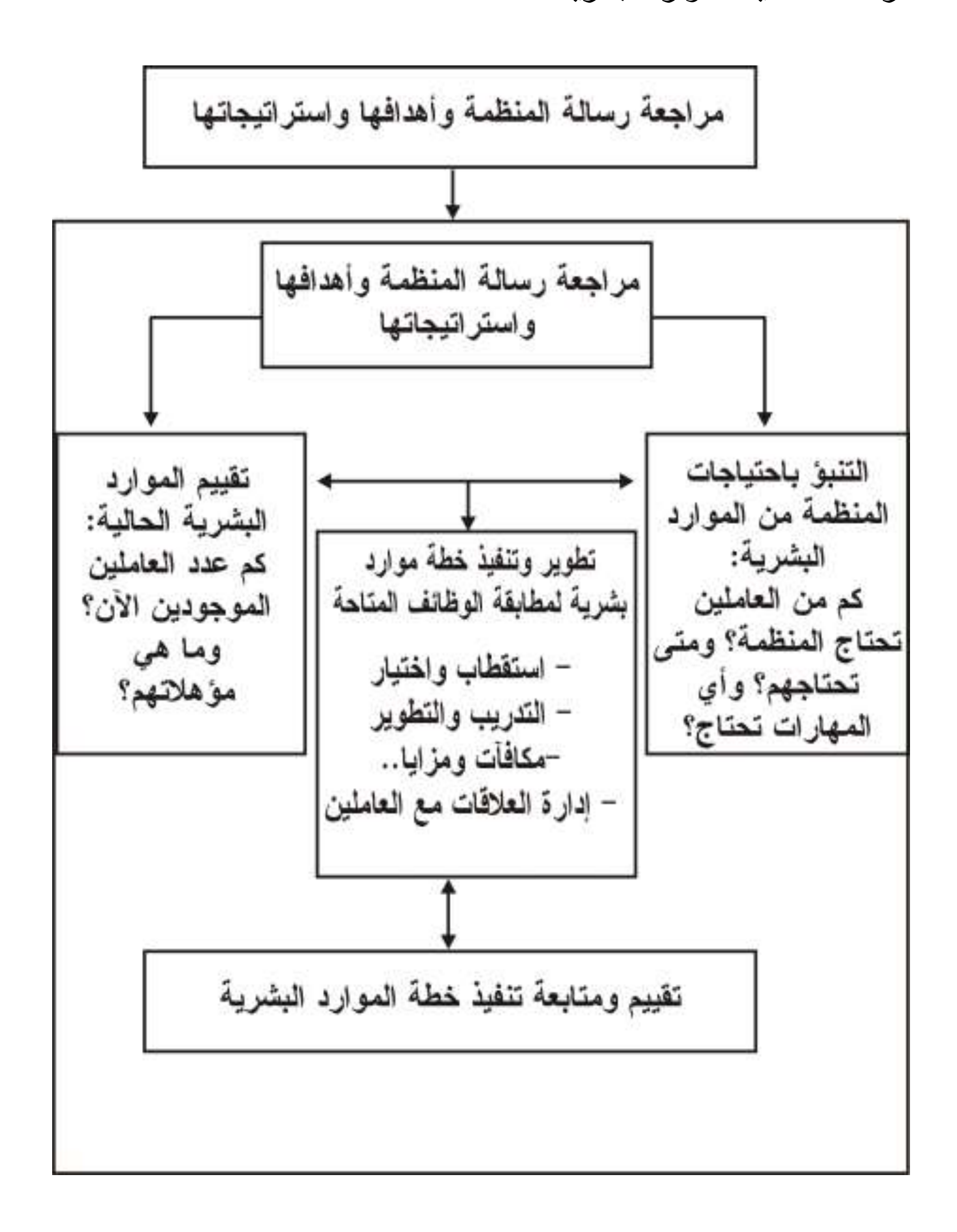
1- تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين.

2- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

3- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور.

4- العمل على تطبيق مقولة «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب» من خلال وضع وتبني سياسة سليمة للنقل والترقية أفقياً وعمودياً بحركة فعالة ومنسجمة، ومتوازنة.

شكل (4)
مراحل التخطيط للموارد البشرية



أهمية تخطيط الموارد البشرية

هناك عدد من الظروف والعوامل تساهم وتتظافر جميعها لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي والوطني أو على مستوى المنظمة. ومن هذه العوامل ما يلي:

1- الظروف والتغيرات التكنولوجية:

تعيش منظمات اليوم عصر الإبداع التكنولوجي والتغيرات السريعة في مختلف الوسائل والآلات والأدوات وأساليب العمل والتفكير الإنتاجي والتسويقي والإداري، نتج عنه تغير كبير في نوع وطبيعة الوظائف اللازمة والمهارات والتخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغير، وبات لزماً على المنظمة أن تحدث نفس التغيرات على مواردها البشرية على مستوى المستقبل القريب أو البعيد، فاستخدام الحاسوب مثلاً في الوقت الحاضر ودخوله جميع مجالات العمل والأداء الإنتاجي والتجاري والخدمي أوجد وظائف جديدة لم تكن سابقاً في هيكل العمل في المنظمات، مما أجبر المنظمات على توفير كوادر بشرية قادر على التعامل مع هذا التطور في بيئة العمل عن طريق التدريب والتنمية من الداخل أو التعيين من خارج المنظمة أو باعتماد الأسلوبين معاً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا التغيير أدى إلى قيام المنظمات بالاستغناء عن بعض الوظائف والعاملين، يتضح من ذلك مدى تأثير الاختراعات والتطور في البيئة التكنولوجية على حجم ونوع الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام والوظائف في المنظمة والتي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية توفيرها بالكم والنوع والتخصص المطلوب. فإذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن هذه التطورات والتغيرات التكنولوجية ستبقى وستستمر إلى ما لا نهاية فإن ذلك سيوضح عظم المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية والنشاط التخطيطي بالذات وأهمية ما مطلوب إنجازه في هذا المجال: (Robbinsan Decenzo: 1999: 39).

2- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية

إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المنظمة لمواءمتها مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين يوم ليلة بل إن ذلك يستلزم وقتاً طويلاً من الإعداد والتدريب والتهيئة والاختيار والتعيين وغير ذلك، مما يستلزم استجابة إدارة الموارد البشرية لهذه التغيرات والتطورات قبل مدة زمنية ليست بالقصيرة. وهذا معناه أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتنبأ بالاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي ستحدث بالإعداد والتخصصات والنوعيات المناسبة قبل وقت مناسب والعمل على إعداد البرامج التدريبية لتنمية المهارات لقوة العمل الداخلية، ومحاولة استكمال النقص من سوق العمل

الخارجي. وهذا يعطي عملية تخطيط الموارد البشرية بعداً آخر وأهمية إضافية. (Anthony and others: 1999: 134).

3- عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة

ما زالت المنظمات على مختلف تخصصاتها ومجالات عملها تواجه نقصاً كبيراً في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوصاً التخصصات النادرة، مما جعلها تتريث في إدخال بعض أساليب العمل المتطورة بسبب عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية. إن ذلك يلقي عبئاً كبيراً على عاتق إدارة الموارد البشرية ويزيد من أهمية النشاط التخطيطي وعمليات استقطاب واختيار العناصر الكفوءة والمناسبة، فقد تفلح بعض المنظمات في الاستفادة من إدخال بعض الأساليب الحديثة في الأداء إلا أنها تفشل في توفير القوى العاملة القادرة على استخدام هذه الأساليب ووضعها موضع التطبيق وهذا غالباً ما يكون نتيجة قصور الجانب التخطيطي، وندرة الموارد البشرية المطلوبة. (Sherman: 198: 90)

4- تأثير السياسات الحكومية المركزية

أن موضوع الموارد البشرية أخذ مساحة واسعة من اهتمام الدول على مر العصور، وذلك لما للبطالة أو الاستخدام الكامل أو شبه الكامل من مردودات سياسية واقتصادية واجتماعية سلبية أو إيجابية على مجتمعات تلك الدول. وعليه فإن الحكومات الحديثة وجدت نفسها ملزمة بالبحث عن فرص العمل وزيادتها لاستيعاب أبنائها القادرين على العمل لشغلها لمعالجة ظاهرة البطالة بشكليها الجلي والمقنع، وتبني سياسة من شأنها توجيه قوة العمل نحو الوظائف وفرص العمل المفيدة أو المنتجة على مستوى الاقتصاد الوطني، والحد من التوجه نحو الأعمال التي لا يحتاج إليها البلد في الوقت الحاضر أو المستقبل. هذا من جهة، كما أن الحكومة كثيراً ما تقوم بإصدار العديد من التشريعات والقوانين التي ترتبط بتخطيط الموارد البشرية وتؤثر فيها، مثال ذلك التشريعات الخاصة لتشغيل النساء ومعوقي الحرب، والأسرى، والأطفال من أعمال معينة وغير ذلك من جهة أخرى. (Levesque: 1976: 30).

5- الاحتياجات الإقليمية

تعتمد الدول -غالباً- تخطيط الموارد البشرية لتطوير الأقاليم أو المحافظات. وذلك بتحديد الوظائف التي يحتاجها الإقليم أو المحافظة نوعاً وكماً للنهوض بمستواه الاقتصادي والاجتماعي تمهيداً لتوزيع القوى العاملة المتوفرة في البلد على هذه الأقاليم بحسب حاجتها إلى التخصصات لشغل وظائفها المتنوعة. وبهذه الصورة يتم إيجاد نوع من التوازن وتحقيق العدالة في توزيع الموارد البشرية بين

المحافظات، والحيلولة دون استحواذ بعض الأقاليم على التخصصات النادرة وحرمان الأقاليم الأخرى منها (Patten Je: 1971: 34).

6- تقليل التكاليف

إن تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى تقليل تكاليف العمل في المنظمة وذلك من خلال معالجة البطالة المقنعة بإعادة النظر في هيكل العمالة والاحتياجات وإجراء المناقلة اللازمة بين الوحدات والأقسام والتخصصات والتدريب وإعادة التدريب من جهة، والحيلولة دون الإنفاق على إعداد برامج تدريب وتأهيل قوى عاملة لوظائف سيتم التخلي عنها وإلغائها من الهيكل التنظيمي للمنظمة في المستقبل القريب من جهة أخرى. مثال ذلك إعداد برامج تدريبية على استخدام الأجيال القديمة من الحاسبات –وهي في طريقها إلى الانقراض، لحلول أجيال حديثة منها.

المبحث الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية

تشتمل عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من المراحل والخطوات نوجزها بالآتي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة، التي تعد أساساً لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أداؤها للوصول إلى تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية، وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والأحكام الشخصية والخبرة والموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل، في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتوقع اتجاهات التغير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام، أو حجم وأنواع وظائف المنظمة بشكل خاص مثل المعادلات الآنية، الارتباط، سلسلة ماركوف، وغير ذلك (وسنقوم بشرح أهم هذه الأساليب) (هاشم: 1989: 64).

يضاف إلى ذلك معرفة حجم العرض المتوقع من القوى العاملة ونوعها في أثناء المدة المقبلة عن طريق إجراء المسح الشامل لمصادر العرض المتاحة حالياً من داخل البلد وخارجه.

ثانياً: دراسة وتحليل الطلب على الموارد البشرية

ينشأ الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات المتنوعة في القطاع الخاص أو الحكومي لشغل الوظائف الحالية الشاغرة أو المحتملة نتيجة للتوسع في حجم أعمال المنظمات أو هيكلها التنظيمي، أو زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق

المحلية أو الدولية، أو دوران العمل والهجرة، أو سياسات الترقية والترفيع وغيرها.
وفيما يلي توضيح لأهم هذه العوامل (الكعبي والسامرائي 1990: 91)

أولاً: التوسع في حجم المنظمات

من العوامل التي تساعد على زيادة الطلب على الموارد البشرية، وتؤدي إلى قيام إدارة الموارد البشرية في المنظمات للبحث عن القوى العاملة من سوق العمل هو التوسعات التي تحدث في حجم المنظمات أو التوسع في عدد فروعها في أسواقها القديمة أو الأماكن والأقاليم (الأسواق) الجديدة نتيجة لزيادة الطلب على منتجاتها المتنوعة محلياً أو دولياً. وسيؤدي ذلك إلى وجود وظائف جديدة في هيكل المنظمة التنظيمي بتخصصات جديدة أو تقليدية وزيادة عدد الموظفين في الوظائف السابقة نفسها فضلاً عن الوظائف الجديدة، مما ينتج طلب على الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل. فإذا كان حجم المبيعات لمنظمة معينة (10000) وحدة، يقوم بإنتاجها وتسويقها وأداء جميع المهمات والأعمال الإدارية والفنية (250) موظفاً، فإن ازدياد الطلب على منتجاتها إلى الضعف مثلاً أي احتمال أن تكون مبيعاتها في المدة المقبلة (20000) وحدة على سبيل المثال مما يؤدي إلى زيادة عدد موظفيها اللازمين لأداء المهام أو الأعمال الإضافية التي تتطلبها الزيادة في حجم الأعمال الإنتاجية والتسويقية والإدارية والفنية المتنوعة، فزيادة حجم المبيعات قد يؤدي إلى إضافة خطوط إنتاجية جديدة بمكائن وأجهزة جديدة، أو تشغيل الخطوط الإنتاجية الحالية في وجبات عمل إضافية، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى الحاجة لاستخدام قوى إضافية يتحدد عددها بنوع التكنولوجيا المستخدمة والتي ستستخدم في الخطوط الجديدة، ومدى الحاجة إلى التسهيلات والخدمات الأخرى الإضافية بنوعيتها الإداري والفني المتعلقة بهذه الزيادة.

ثانياً: التطورات التكنلوجية

يعتقد بعض المعنيين أن استخدام التكنولوجيا الحديثة أي إدخال التغيرات التكنولوجية الحديثة على أساليبها الإنتاجية والتسويقية والإدارية القديمة يؤدي إلى تقليل الطلب على القوة العاملة، أو إلى تسريح جزء من القوة العاملة الحالية. لكن الواقع يثبت غير ذلك، إذ أن التغير التكنولوجي في الوقت الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف في المنظمة يعمل على استحداث وظائف ومهام جديدة، ويوجد طلباً على تخصصات ومهارات جديدة في سوق العمل، يمكن أن تسدها المنظمة عن طريق إعادة تدريب وتأهيل القوة العاملة الحالية التي ألغيت وظائفها القديمة، أو عن طريق الاستقطاب من سوق العمل. فإدخال الحاسوب الإلكتروني في أداء الأعمال الإدارية أو الفنية أو الإنتاجية، أوجد حاجة لشغل وظائف جديدة لم تكن

موجودة مثل وظائف المبرمجين، العاملين على إدخال البيانات والمعلومات، المتخصصين بالاسترجاع، العاملين في صيانة الحاسبات... وغيرها مما أحدث طلباً على الموارد البشرية القادرة على شغل هذه الوظائف وغيرها من القوى العاملة المعروضة في سوق العمل، وتلجأ بعض المنظمات إلى سد حاجاتها من هذه الاختصاصات وإعادة التأهيل لبعض الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة.

ثالثاً: دوران العمل

يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها. أو هو معدل تغير العمالة في المنظمة خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنة على الأكثر). ويمكن استخراج معدل دوران العمل في المنظمة (Smith and Watkins)عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركو العمل خلال مدة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال المدة نفسها}} \times 100$$

ويحسب متوسط عدد العاملين عن طريق جمع عدد العاملين في بداية المدة + عدد العاملين في نهاية المدة مقسوماً على العدد (2). إن ارتفاع هذا المعدل يدل على انخفاض معنويات العاملين وعدم رضاهم عن العمل وقلة ولائهم للمنظمة، هو مؤشر على عدم استقرار قوة العمل، وما إلى ذلك من النتائج السلبية التي تعكس على زيادة تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتذبذب معدلات الإنتاج، وارتفاع معدلات الإصابة والحوادث في أثناء العمل، وزيادة نسب المفقود والتالف والمعيب في الوحدات المنتجة وغير ذلك. أما انخفاض هذا المعدل فإنه يعد من المؤشرات الإيجابية التي تعكس قوة الإدارة وانسجامها مع العاملين، وملائمة سياساتها المتنوعة لآمال وطموح ومتطلبات القوة العاملة.

إن دوران العمل يعكس حركة الموارد البشرية خروجاً من المنظمة ودخولاً إليها أي أن دوران العمل يتضمن كلاً من حالات الخروج أو الانفصال وهو يمثل خسارة للمنظمة أو ضياعاً في قوتها العاملة، وما تقوم باستقطابه تعويضاً لهذه الخسارة من حالات الدخول والإحلال (الاختيار والتعيين والترقية والنقل) ويشمل الضياع أو الخروج جميع حالات ترك العمل الاختياري، والفصل، والوفاة والإحالة على التقاعد والاستقالة، والانتقال إلى منظمة أخرى، وغير ذلك.

إن الاهتمام بتحليل ودراسة دوران العمل، وبالأخص معدل الخروج من المنظمة يكشف عن كثير من الحالات المرضية أو السلبية التي لا بد أن تنتبه إليها الإدارة العليا في المنظمة لتغير سياستها وفلسفتها الحالية تجاه الموارد البشرية وكل ما

يتعلق بها وبطبيعة عملها وظروفها من قريب أو بعيد، وذلك لأن ترك العمل لواحد أو أكثر من العاملين في المنظمة يؤدي إلى تحمل المنظمة التكاليف وأعباء متنوعة منها: (هاشم: 1989: 81).

1- كلفة استقطاب واختيار وتعيين شخص أو مجموعة أشخاص آخرين يحلون محل تاركي العمل.
2- كلفة التدريب وتشمل: كلفة إعداد البرامج التدريبية، وأجور المدربين، والمشرفين، وجهاز التدريب نفسه، وأجور المتدرب في أثناء البرنامج التدريبي، واحتمال تعطيل أجهزة التدريب بسبب سوء الاستخدام من قبل المتدرب، وكلفة الموارد التدريبية وغير ذلك كثير.
3- احتمال إصابة المتدرب أو وقوع حادثة ما له.
4- انخفاض الإنتاج في المدة الممتدة بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره.
5- احتمال أن تكون معدلات المفقود والتالف والضياع والمعيب أكثر بالنسبة للعاملين الجدد.
6- قد تضطر المنظمة لمواجهة حالات ترك العمل إلى تشغيل العاملين وجبة عمل إضافية، وهو إجراء يكلف المنظمة أجوراً أكثر من أجور العمل في الأوقات الاعتيادية.
7- الأثر النفسي الذي يخلفه ترك العمل على الأفراد العاملين ضمن مجموعات العمل غير الرسمية. فعند خروج أحد أعضاء المجموعة يسبب فراغاً نفسياً لأعضاء المجموعة ويحدث أثراً نفسياً سلبياً عند فقدهم عضواً قديماً، وعند استقبالهم عضواً جديداً في المجموعة، مما يؤدي إلى اضطراب أحوال المجموعة وأحوال العمل لفترة غير قصيرة.

ويمكن أن تعزى أسباب ترك العمل في المنظمة إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:(Wild: 1973: 94).

1- أسباب ذاتية أو موضوعية لا يمكن تجنبها: وعليه لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية على مواجهتها بالترقية أو الإحلال أو التعيين من سوق العمل من خارج المنظمة ومن هذه الأسباب: الوفاة، بلوغ سن الإحالة على التقاعد، الإصابات والحوادث المؤدية إلى العجز الكلي الأمراض المستعصية والمزمنة، تغيير منطقة السكن، تغيير الاختصاص، الزواج بالنسبة للإناث، الالتحاق بالدراسة لمدة طويلة وغير ذلك.

2- أسباب غير موضوعية يمكن تجنبها منها:

- قلة الأجور المدفوعة للعاملين قياساً بما تمنحه المنظمات الأخرى.
- ظروف عمل سيئة أو غير مناسبة.

- عدم توافر فرص للتقدم والترقية والتطور في العمل.
- تدني الخدمات والمحفزات المقدمة للعاملين قياساً بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها.
- تسلط الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين.
- المنافسة من قبل المنظمات الأخرى.

3- أسباب تنظيمية منها:

- تقليص نشاط المنظمة.
- انتقال أعمالها إلى مكان أو موقع آخر.
- تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة.
- طبيعة العمل الموسمية للمنظمة.
- سوء العلاقة بين الإدارة والعاملين وعدم رضا أحدهما عن الآخر.

ولقياس دوران العمل هناك بعض المقاييس التي يمكن استخدامها لتشخيص حالات وأسباب دوران العمل إن كانت غير طبيعية، والوقوف على مسبباتها ومعالجتها قبل استفحالها، ومن هذه المقاييس الآتي: (الكعبي والسامرائي: 1990: 93).

1- معدل دوران العمل (ترك العمل) =

$$\frac{\text{عدد تاركي الوظائف}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

ويسمى هذا العمل أحياناً بمعدل الانفصال (Separation R ate).

2- معدل دوران العمل (الدخول إلى العمل) =

$$\frac{\text{عدد الملتحقين بالوظيفة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

ويسمى أيضاً بمعدل الانضمام وذلك من تعيين موظفين جدد من سوق العمل.

3- وللتمييز بين دوران العمل للأسباب الموضوعية وغير الموضوعية، فهناك مقياس آخر يستبعد حالات دوران العمل بسبب الوفاة أو التقاعد أو الحوادث أو المرض وغيرها والإبقاء فقط على دوران العمل (ترك العمل) للأسباب غير الموضوعية والتنظيمية كالآتي:

معدل دوران العمل (ترك العمل) =

$$\frac{\text{عدد تاركي الوظائف - عدد تاريك الوظيفة لأسباب موضوعية}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

4- معدل دوران العمل (الانفصال + الانضمام) =

$$\frac{\text{متوسط عدد التاريكن والملتحقين}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

ولتوضيح كيفية استخدام هذه المقاييس نورد المثال التالي:

مثال/ ندرج في أدناه بيانات مستخرجة من سجلات إحدى المنظمات عن حركة العاملين في أثناء السنة الماضية.
عدد العاملين فيها 460 فرداً، عدد الذين تركوا الوظيفة خلال العام (90) موظفاً منهم (24) أحيلوا على التقاعد بسبب بلوغهم السن القانونية، (2) وفاة، (4) عجز كلي بسبب الإصابات والحوادث، (1) مرض مزمن، وبلغ عدد المعينين الجدد (72) موظفاً.

المطلوب // استخراج معدل دوران العمل بجميع الطرق أعلاه.
1-معدل دوران العمل (الانفصال) =

$$19.95\% = 100 \times \frac{90}{451} = 100 \times \frac{90}{\frac{442+460}{2}}$$

2- معدل دوران العمل (الانضمام) =

$$15.96\% = 100 \times \frac{72}{450} = 100 \times \frac{72}{\frac{442+460}{2}}$$

3- معدل دوران العمل (بعد استبعاد الحالات التي لا يمكن تجنبها)

معدل دوران العمل (الانفصال) = $12.68\% = 100 \times \frac{58}{451} = 100 \times \frac{32-90}{\frac{442-460}{2}}$

4- معدل دوران العمل (الانفصال + الانضمام) =

$$17.96\% = 100 \times \frac{81}{451} = 100 \times \frac{90+72}{\frac{442+460}{2}}$$

ويمكن احتساب معدل دوران العمل بالطريقة نفسها على المستوى الأقسام والوحدات الإنتاجية الإدارية والخدمية وغيرها في المنظمة لمعرفة الأقسام والوحدات التي تتصف بدوران عمل عالي قياساً بغيرها للوصول إلى تشخيص أكثر دقة لأسباب دوران العمل واتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية اللازمة.
5- وهناك مقياس آخر يدعى معدل الاستقرار Stability Rate وفق الصيغة التالية: (هاشم: 1989: 8).

معدل الاستقرار = $\frac{\text{عدد من لهم من خدمية تزيد على سنة (الآن)}}{\text{العدد الكلي للعمالة الموظفة خلال}}$ × 100

عام مضى

إن انخفاض هذا المعدل يشير إلى أن المنظمة تواجه مشكلة في المحافظة على العاملين لديها، وارتفاعه يعطي مؤشراً إيجابياً حول قدرة المنظمة على استبقاء موظفيها.

الانقطاع عن العمل

يقصد بالغياب عن العمل عدم حضور الموظف إلى مكان عمله في المنظمة ليوم كامل بدون حصوله على موافقة رئيسه المباشر أو علمه المسبق بذلك. وهذا التعريف يخرج الغياب بسبب المرض أو الإصابات والحوادث أو الإجازات عن الانقطاع عن العمل. غير أن هناك من الباحثين من يرى أن أي غياب عن العمل سواء كان ذلك بسبب مشروع أو بدونه يعد انقطاعاً عن العمل.

إن ارتفاع معدلات الغياب عن العمل يعد مؤشراً سلبياً في المنظمة، ويؤدي إلى ارتفاع تكاليف العمل المباشر لحاجة المنظمة لتشغيل أعداد إضافية من العاملين، أو تشغيل العاملين وجبات عمل إضافية أو تعيين موظفين بصفة مؤقتة لسد النقص الحاصل بسبب عدم كفاية العدد المتبقي من الموظفين.

وهناك بعض المؤشرات أو المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس الانقطاع عن العمل، تمهيداً لتحليل أسبابه عندما يكون المقياس مرتفعاً ومنه: (الكعبي والسامرائي: 1990: 97).

1- معدل تكرار الغياب = $\frac{\text{عدد مرات الغياب في المنظمة}}{\text{متوسط عدد العاملين في المنظمة}} \times 100$

ويمكن استخدامه على مستوى الأقسام أو الوحدات أو الشعب: مثال ذلك:

معدل تكرار الغياب في قسم الصيانة = $\frac{\text{عدد مرات الغياب في قسم الصيانة}}{\text{متوسط عدد العاملين في قسم الصيانة}} \times 100$

وبما أن هذا المقياس يهمل طول مدة الغياب، لذا يمكن استخدام مؤشر آخر يسمى معدل شدة الغياب، ويستخرج بالطريقة التالية:

2- معدل شدة الغياب = $\frac{\text{عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين في المنظمة}} \times 100$

ويمكن احتساب هذا المعدل على مستوى الأقسام أو الوحدات أو الشعب كالقياس السابق.

3- معدل أيام العمل المفقودة، أو معدل شدة الغياب، وهو مقياس يستخدم لقياس عدد الأيام أو عدد الساعات المفقودة في كل مرة غياب، وعليه فهو يهدف إلى قياس الوقت الضائع في كل مرة غياب، ويحسب وفق الصيغة التالية:

معدل الضياع بالأيام = عدد الأيام الضائعة بسبب الغياب خلال مدة معينة / عدد مرات الغياب خلال المدة نفسها

4- معدل ساعات العمل الضائعة، وهو يشير إلى ساعات العمل الضائعة نسبة إلى إجمالي ساعات العمل المخططة بعد استبعاد ساعات العمل الضائعة بسبب التوقفات، ويستخرج بحسب الصيغة التالية:

معدل ساعات العامل الضائعة = ساعات العمل الضائعة - ساعات العمل الضائعة بسبب التوقف / مجموع ساعات العمل المخططة + ساعات العمل الإضافية × 100

ويمكن توضيح تطبيق هذه المعدلات وبيان كيفية احتسابها من خلال المثال الافتراضي التالي:

مثال: بلغ عدد الموظفين في إحدى المنظمات (782) موظفاً وموظفة في 2001/1/1 كما بلغ عدد الموظفين الذين تغيبوا عن العمل خلال هذا العام (162) موظفاً وموظفة ومرات الغياب 270 مرة، وبلغت الساعات الضائعة بسبب الغياب (4560)، وأيام الغياب (570) يوم وقد كانت أيام التوقف المخططة لأغراض الصيانة (25) يوماً، وأيام العمل الإضافية (90) يوماً، أما عدد الموظفين في هذه المنظمة نهاية العام فكان (767) موظفاً وموظفة.

الإجابة:

1- معدل تكرار الغياب = عدد مرات الغياب في المنظمة / متوسط عدد العاملين في المنظمة × 100

$$34.84\% = 100 \times \frac{270}{775} = 100 \times \frac{270}{767 + 782}$$

2- معدل شدة الغياب = عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر × متوسط عدد مرات الغياب / متوسط عدد العاملين في المنظمة × 100

$$\frac{162\times\frac{270}{162}}{\frac{767-782}{2}}\times 100=\frac{162\times 1.666}{775}\times 100=\frac{269.99}{775}\times 100=34.84\%$$

3- معدل أيام العمل الضائعة = عدد الأيام الضائعة بسبب الغياب خلال مدة معينة / عدد مرات الغياب خلال نفس المدة

يوم $=\frac{570}{570}=2.11$

4- معدل ساعات العمل الضائعة = ساعات العمل الضائعة - الضياع بسبب التوقف / مجموع ساعات العمل الاعتيادية الإضافية

$$=\frac{200-4560}{241200-2095760}\times 100$$

$$=\frac{4360}{1854560}\times 100=0.24\%$$

ثالثاً: العرض الداخلي للموارد البشرية:

إن حصول المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية لشغل وظائفها الشاغرة أو المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل لا يكون فقط من سوق العمل أو العرض الخارجي للعمل، بل يمكن أن تكون من داخل المنظمة أيضاً وذلك نتيجة لحركة الموارد البشرية عمودياً أو أفقياً أو الاثنين معاً. والمقصود بالحركة العمودية هي الترقية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى في السلم التنظيمي للمنظمة، أما الحركة الأفقية، فيقصد بها النقل من قسم إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى بالمستوى التنظيمي نفسه ونتيجة لذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي تتركز على شغل الوظائف في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل عام، وسيكون شغل الوظائف في المستويات الأخرى عن طريق الترقية أو النقل من المستويات الدنيا في الأعم الأغلب خصوصاً في الدول ذات الأنظمة الوظيفية المغلقة.

إن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة عمودياً وأفقياً يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبؤ بحاجتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة، وإمكانية شغلها من داخل المنظمة، أو

اللجوء إلى سوق العمل الخارجي. وهناك أساليب متعددة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدمها للتنبؤ بعدد واختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة في المستقبل ومن هذه الأساليب:
(السالم وصالح: 2000: 124).
مخزون المهارات.
خرائط الإحلال.

1Skills Inventory- مخزون المهارات

أن مخزون المهارات أسلوب لتقدير حجم العرض الداخلي للموارد البشرية في المنظمة، وهو قيام إدارة الموارد البشرية بأعداد قائمة تتضمن معلومات تفصيلية عن مواردها البشرية تتضمن ما يلي:

- اسم الموظف / وظيفته الحالية / عمره وحالتها الاجتماعية.
- اختصاصه
- مدة خدمته الإجمالية
- المستوى التعليمي
- الدورات التدريبية التي اجتازها داخل المنظمة وخارجها
- مدة خدمته في وظيفته الحالية
- نتائج التقييم السنوي للسنوات الثلاث الأخيرة
- آراء رؤسائه بخصوص قدرته على تحمل المسؤولية الأعلى
- قدراته الجسمية والفكرية واستعداده للتعلم.
- قدراته الإبداعية والتطورية.
- تطلعاته وطموحاته في الترقية عمودياً أو النقل أفقياً.
- التشكرات والغيابات والعقوبات.
- قدراته التفاعلية وآراء مرؤوسيه فيه.

إن هذه المعلومات وغيرها تعطي صورة واضحة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص والإدارة العليا بشكل عام عن إمكانيات وقابليات مواردها البشرية وما هي احتمالات ترقية ونقل أي منهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة في المستقبل في ضوء استحقاقه للترقية وقدراته على النهوض بها (السالم وصالح: 2000: 125).

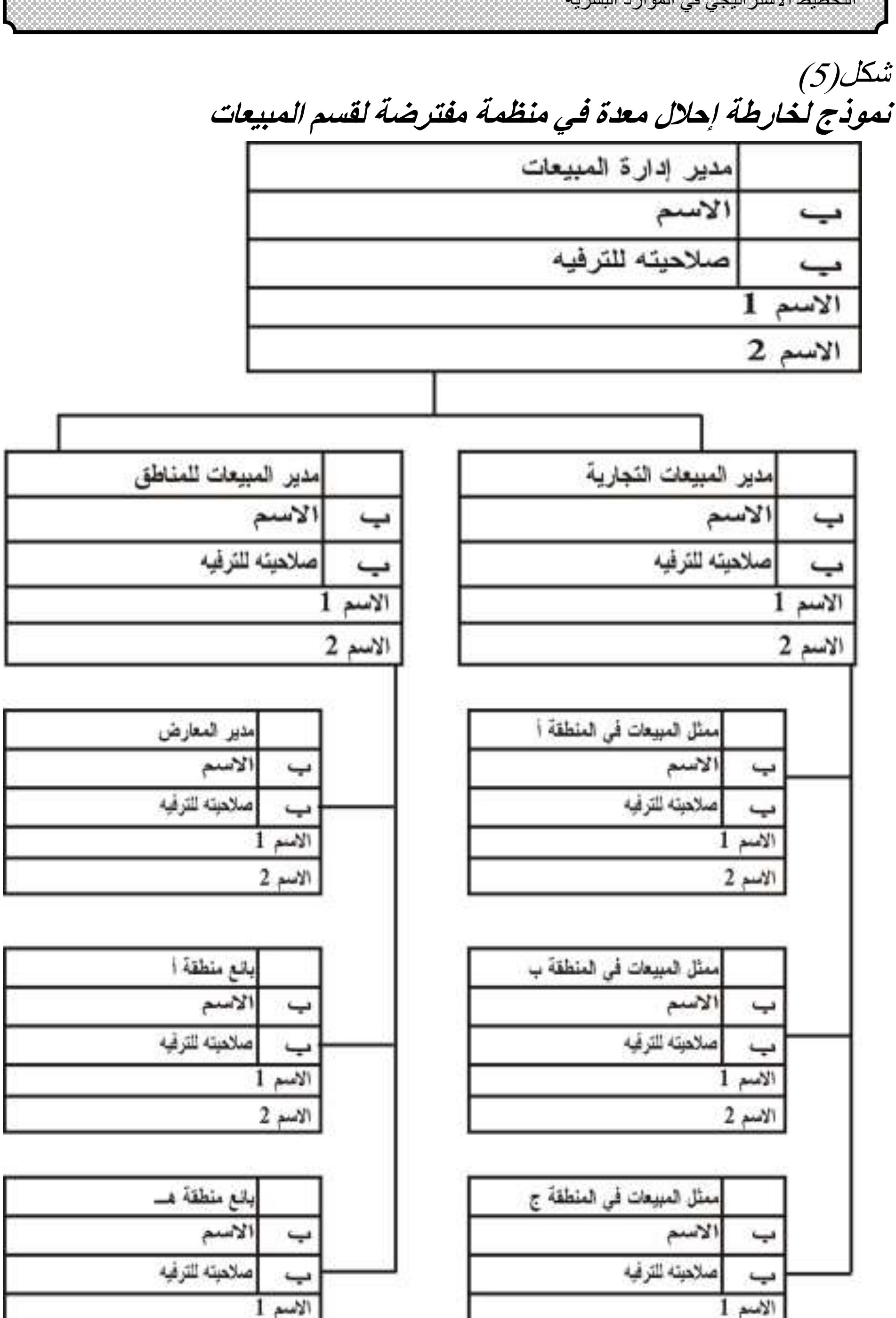
2Replacement chart- خرائط الإحلال أو التعاقب

تعد خرائط الإحلال من الأساليب التي يمكن اعتمادها للتنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المنظمة عن طريق الترقية خصوصاً بالنسبة للوظائف العليا فيها. إذ أن أعداد خرائط التبادل أو الإحلال ذو فائدة في تخطيط الموارد البشرية، لما يوفر من إمكانية تحليل المعلومات عن القوى العاملة الموجودة، واحتمالات حركتها

العمودية في المستقبل في ضوء مستوى الأداء. ومدى الصلاحية للترقية إلى وظائف أعلى في سلم الوظائف، ومدى الحاجة إلى البرامج التدريبية لتأهيلهم لشغل الوظائف تلك، والوقوف على مدى الحاجة المحتملة لسوق العمل الخارجي بسبب عدم توافر الموارد البشرية المتناسبة للإحلال، وحاجتها إلى مدة أطول لاكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة، أو العكس (شكل 19) (هاشم: 1989: 92).

شكل(5)

نموذج لخارطة إحلال معدة في منظمة مفترضة لقسم المبيعات



ومن المفيد أن نذكر أن هذه الخرائط تحتوي على معلومات يمكن استخدامها لتحديد الموظفين المحتمل ترقيتهم إلى وظائف أعلى عند ترقية شاغليها أو نقلهم إلى وظائف أو مواقع أخرى. وتتضمن هذه الخرائط معلومات عن أسماء الموظفين شاغلي الوظائف الحالية، ومدة إشغالهم لها، وأسماء المرشحين لها، ودرجة استعداد كل منهم وعمره وقدراته المتنوعة ومستوى أدائه، وفرصته في الترقية قياساً بالآخرين. ومما يعاب على هذه الخرائط اعتمادها على المعايير الشخصية أكثر من المعايير الموضوعية، وعدم أخذها للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار ونذكر فيما يلي نموذجاً تخطيطياً لهذه الخرائط وكيفية إعدادها.

المبحث الثالث: أساليب التبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

تتراوح أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من الأساليب البسيطة التي تعتمد على خبرة الإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية المعتمدة على تطور حجم المبيعات والإنتاج أو الخدمة خلال المدة المستقبلية، إلى الأساليب المعقدة التي تعتمد المعادلات الرياضية والطرق الإحصائية مثل: المعادلات الآنية، الارتباط، سلاسل ماركوف وغيرها، وسنقوم بشرح بعض الأساليب التي تستخدم لتوقع حجم الموارد البشرية اللازمة للمنظمة في المدة المقبلة من كلا النوعين: (Braham: 1978: 44).

1- تحليل عبء العمل وقوة العمل

تعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وكما في الشكل (20) من الطرق البسيطة التي تعتمد على الارتباط بين موازنة المبيعات أو تقدير حجم المبيعات للمدة المقبلة وحجم الإنتاج المتوقع والمشتريات والخدمات وغير ذلك. فإذا أمكن توقع حجم المبيعات المستقبلية بدقة فإن المنظمة تستطيع أن تتوقع حجم منتجاتها من السلع المختلفة لتلك الفترة بالدقة ذاتها، وبالتالي تتمكن من تحديد حجم العمل (عبء العمل)، ومن ثم عدد الموظفين اللازمين لإنجاز ذلك العمل ومقارنته بعدد الموظفين الموجودين بالتخصصات المطلوبة للحصول على العدد النهائي اللازم من سوق العمل (Gluece: 977: 388) والمثال التالي يوضح هذه الطريقة: نفترض أن شركة النسيج قررت إنتاج (5000000) متر من القماش لتلبية احتياجات قسم التسويق فيها عام (2002)، وأن إنتاج المتر الواحد من القماش يتم بعد العمليات التالية: عمل نسيج، عمل صباغة، عمل قصر، عمل تكملة، عمل هندسي، عمل خدمي، عمل إداري بمعدل (3. 2. 1. 1. 5. 2. 0) دقيقة على التوالي. فإذا كان حجم القوى العاملة في هذه الشركة لعام (2001) كالآتي: 30 مهندس، 100 عامل نسيج، 50 عامل صباغة، 25 عامل قصر، 35 عامل تكملة، 12 عامل خدمات، 29 موظف إداري.

المطلوب: تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة لعام (2002) إذا كان متوسط عدد ساعات العمل السنوية (2500) ساعة.

شكل (6)
يوضح كيفية تقدير الحاجة من الموارد البشرية بالنسبة لنوع معين من الوظائف

المصدر : أبو اسماعيل : 1978 ، ص162

جدول (3)
يوضح كيفية احتساب عبء العمل وقوة العمل لشركة النسيج.
(الأرقام مفترضة) لعام 2002

عدد الوحدات المخطط إنتاجها عام 2002 1	عدد ساعات العمل اللازمة للإنتاج 2	عبء العمل (ساعة) 3	عدد متوسط ساعات العمل السنوية 4	قوة العمل المطلوبة 5	الموجود الفعلي من العاملين 6	الفائض أو العجز في القوة العاملة 7
5000000	3 نسيج	250000	2500	100	100	صفر
5000000	2 صباغة	166667	2500	67	50	17-
5000000	1 قصر	83333	2500	33	25	8-
5000000	1 تكملة	83333	2500	33	35	2+
5000000	2 هندسة	166667	2500	67	30	37-
5000000	1 خدمات	83333	2500	33	12	21-
5000000	0.5 إدارية	41667	2500	17	29	12+

مثال آخر / نفرض أن أحد الأقسام الإنتاجية في إحدى الشركات قدر إنتاجية من منتوج معين بـ (67000) وحدة لتلبية متطلبات خطة المبيعات، وقد أظهرت دراسات الوقت أن متوسط إنتاجية العامل الماهر (4) وحدات يومياً، وأن أيام العمل السنوية (300) يوم عمل، فسيكون متوسط إنتاجية العامل الماهر (4×300)=1200 وحدة، ومن ثم سيكون عدد العمال الماهرين اللازمين لإنتاج (67000) وحدة في السنة = 67000 / 1200 = 56 عامل ماهر، فإذا كان عدد العمال الماهرين الموجودين حالياً في الشركة 47 عامل ماهر، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تحاول الحصول على (9) عمال ماهرين من سوق العمل الخارجي.

طريقة المعادلات الآتية:

هذه الطريقة تعتمد على توافر بيانات تاريخية عن حركة العاملين لسلسلة طويلة من السنوات وكلما كان عدد سنوات السلسلة أكثر كلما كان ذلك أفضل، وكانت النتائج أدق. وتفترض هذه الطريقة عدم حصول تغيرات جوهرية في طبيعة عمل المنظمة أو تبدل في أهدافها أو أساليبها الإنتاجية والتسويقية على سبيل المثال:

(سرحان: 1963: 328) وتتضح كيفية استخدام هذه الطريقة في التنبؤ، من خلال المثال التالي:

مثال: نفترض أن سجلات إحدى المنظمات للمدة من 1990 إلى 2000 تشير إلى أن عدد أفراد القوى العاملة فيها كالآتي:

جدول *(4)*

يوضح عدد العاملين في منظمة مفترضة

1990	380
1991	415
1992	396
1993	420
1994	460
1995	480
1996	450
1997	410
1998	370
1999	400
2000	418
2001	430

المطلوب: توقع حجم العمالة اللازمة لعام (2002 و 2003) باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الحل:

إن معادلة خط الاتجاه العام التي تستخدم للتنبؤ هي

ص= أ + ب س.... (1)

حيث:

ص= حجم القوى المطلوب التنبؤ به

أ، ب = ثوابت ن = عدد سنوات السلسلة

س= السنة المطلوب التنبؤ بعدد العاملين فيها (موقعها في السلسلة أو تسلسلها ضمن سنوات السلسلة).

وكلي يتم استخراج قيمة (أ، ب) الثوابت لا بد من حل المعادلتين الآتيتين التاليتين:

مجـ ص= ن أ + ب مجـ س.... (2)

مجـ س ص= أ مجـ س + ب مجـ $س^2$.... (3)

ولكي يتم استخدام المعادلتين (2، 3) لاستخراج قيمة الثوابت (أ، ب) نحتاج إلى استخراج قيمة كل من مجـ ص، مجـ س، س ص، ومجـ $س^2$ / باستخدام الجدول التالي:

جدول *(5)*

يوضح طريقة استخراج قيمة المتغيرات (س، ص، س ص، $س^2$)

السنوات (ن)	تسلسل السنوات (س)	حجم العمالة (ص)	س ص	$س^2$	الملاحظات
1990	1	380	380	1	
1991	2	415	830	4	
1992	3	396	1188	9	
1993	4	420	1680	16	
1994	5	460	2300	25	
1995	6	480	2880	36	
1996	7	450	3150	49	
1997	8	410	3280	64	
1998	9	370	3330	81	
1999	10	400	4000	100	
2000	11	418	4598	121	
2001	12	430	5160	144	
المجموع	78	5029	32776	650	

بالتعويض بالمعادلتين (2، 3) نحصل:

5029= 12 أ + 78ب... (4)

32776= 78أ + 650ب... (5)

وبضرب المعادلة رقم (4) × (-5، 6) ينتج:

32688، -5= 78أ + 507ب... (6)

32776= 78أ + 650ب... (7)

بجمع المعادلتين ينتج:

87، 5= صفر + 143ب

ب = 87،5 / 143 = .،61 ∴

وبالتعويض عن قيمة ب بالمعادلة رقم (4) نحصل على

5029 = 12أ + 78 (0،61)

5029-48 = 12أ

4981 = 12أ

أ = 4981/ 12= 415.∴

وبالتعويض عن قيمة (أ، ب) في المعادلة رقم (1) معادلة خط الاتجاه العام فإن حجم القوى العاملة التي يتوقع الحاجة إليها لعامي (2002، 2003) ستكون على التالي:

حجم العمالة عام 2002 = 415 + 13 (16،0) = 423 موظف

حجم العمالة عام 2003 = 415 + 14 (16،0) = 424 موظف

2- طريقة معامل الارتباط (الانحدار البسيط)

وتعد هذه الطريقة من الطرائق الإحصائية التي تستخدم للتنبؤ بسلوك ظاهرة معينة لعلاقتها بظاهرة أخرى، تعرف أحدها بالمتغير المستقل، والثاني بالمتغير التابع، وتقاس العلاقة بينهما بالمعادلة التالية:

$$ر = \frac{مجـ\ س\ ص - ن\ \bar{س}\ \bar{ص}}{\sqrt{ن}\ \ ع\ س \times ع\ ص}$$ (الشافعي 967: 253)

ر = معامل الارتباط

ن = عدد السنوات

س¯ = الوسط الحسابي للظاهرة س

ص¯ = الوسط الحسابي للظاهرة ص

ع س = الانحراف المعياري لقيم الظاهرة س

ع ص = الانحراف المعياري لقيم الظاهرة ص

فإن كانت نتيجة معامل الارتباط تتراوح بين (0،1) إلى (1،0) فإن الارتباط يكون إيجابياً أي العلاقة بين المتغيرين إيجابية، فعند ازدياد الأول يزداد الثاني والعكس صحيح. أما إذا كان معامل الارتباط يتراوح بين (-1..) إلى (-0 .1) فإن الارتباط يكون عكسياً، أي إذا زاد المتغير الأول ينقص المتغير الثاني، والعكس صحيح أما إذا كان الناتج صفراً. فإن هذا معناه عدم وجود علاقة بين المتغيرين ولا علاقة لأحدهما بالآخر.

ولتوضيح كيفية استخدام هذه الطريقة في التنبؤ نستعين بالمثال التالي:

فيما يلي بيانات عن كمية الإنتاج وحجم القوى العاملة لخمس سنوات ماضية مستخرجة من سجلات منظمة مفترضة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6)

يوضح حكم الإنتاج وعدد العاملين في منظمة مفترضة

السنة	حجم الإنتاج (بالآلاف)	عدد القوى العاملة (بالمئات)

1997	40	4
1998	50	6
1999	40	4
2000	60	7
2001	70	8

المطلوب: تقدير عدد القوى العاملة المطلوب للأعوام 2002، 2003، 2004 باستخدام طريقة معامل الارتباط.

الحل:

في البداية لا بد من معرفة نوع العلاقة بين المتغير المستقل (حجم الإنتاج) والمتغير التابع (عدد القوى العاملة) وفق معادلة الارتباط أعلاه باستخدام الجدول التالي:

جدول (7)

يوضح طريقة استخراج قيم المتغيرات (س، ص، س ص، س ^{2}، ص ^{2})

السنة (ن)	**حجم الإنتاج (س)**	**عدد القوى العاملة (ص)**	**س ص**	**س^2**	**ص^2**
1997	40	4	160	1600	16
1998	50	6	300	2500	36
1999	40	4	160	1600	16
2000	60	7	420	3600	49
2001	70	8	560	4900	46
المجموع	260	29	1600	14200	181

$$\bar{س} = \frac{مجـ س}{ن} = 52$$

$$\bar{ص} = \frac{مجـ ص}{ن} = 8{,}5$$

$$\frac{(15.8 - 1600)}{[\sqrt{33.64} - \sqrt{127.4 - 2840}]5} \quad \frac{92}{[\sqrt{2.56} \times \sqrt{136}]5}$$

$$= \frac{92}{(1.6 \times 11.66)5} = \frac{92}{93.28} = 986$$

∴ الارتباط موجب وقوي جداً لأنه يقترب كثيراً من الواحد الصحيح. ويمكننا بعد ما تبين من وجود الارتباط بين المتغيرين استخراج حجم القوى العاملة للسنوات

المطلوب التنبؤ بها باستخدام معادلة خط الاتجاه العام والمعادلتين الآتيتين وكما يلي:

معادلة الاتجاه العام المعادلتين الآتيتين

ص – أ + ب س .... (1)

مجـ ص = ن أ + ب مجـ ص ... (2)

مجـ س ص = أ مجـ س + ب مجـ س ...^{2} (3)

وبالتعويض عن القيم المستخرجة من الجدول السابق في المعادلتين (2) و (3) نحصل على:

29 = 5 أ + 260 ب ... (4)

1600 = 260 أ + 14200 ب ... (5)

بضرب طرفي المعادلة (4) × -52) نحصل على ما يلي:

-1508 = -260 أ + 13520 ب ... (6)

+1600 = +260 أ + 14200 ب ... (7)

وبالجمع نحصل على: 92 = صفر + 680 ب

ب = 680/82 = .،1350 ∴

وبالتعويض عن قيمة (ب) في المعادلة رقم (4) نحصل على قيمة (أ) كالآتي:

29 = 5أ (260 × 135،0)

29 = 5أ + 135،0

5أ = 29 - 35، أ

5أ = 1.6

أ = 6،1 / 5 = 22،1 ∴

وبالتعويض عن قيمة أ و ب في المعادلة رقم (1) نحصل على حكم القوى العاملة للسنوات المطلوبة وكالآتي:

ص = 22،1 + 135،0 س

∴ حجم القوى العاملة لعام 2003 =22،1 + (.،135 ×6)

=03،2

=203 موظف

حجم القوى العاملة لعام 2003 =22،1 + (.،135 ×7)

=165،2

=217 موظف

حجم القوى العاملة لعام 2004 =2،3

=230 موظف

3Markov Chain- طرق سلسلة ماركوف:

وتعد هذه الطريقة التي استخدمت أصلاً للتنبؤ بحصة المنظمات من الأسواق وقياس مدى فعالية الحملات الإعلانية والترويجية في جذب المستهلكين المحتملين، وقد تطورات استخداماتها لتشمل مجال التنبؤ بالقوى العامة ودراسة احتمالات انتقال القوى العاملة بين أقسام المنظمة نفسها أو بينها وبين غيرها من المنظمات الأخرى.(Fraser: 1958: 216).

تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات التي تحصل على فئة معينة من الموظفين في وقت معين في مهنة أو وظيفة أو قسم معين ومقارنتها مع التغيرات التي حصلت على هذه الفئة نفسها والمهنة ذاتها في وقت آخر. وبعبارة أخرى فإنها تقوم على دراسة حركة انتقال عدد من الموظفين من قسم إلى آخر أو من مهنة إلى أخرى أو في منظمة إلى أخرى في أثناء عدد من السنوات الماضية، واعتماد ذلك أساساً للتنبؤ باتجاه التغيير من حالة إلى أخرى من السنوات القادمة. مثال ذلك: إذا كان عدد المتقدمين لشغل وظيفة معينة خلال الـ 8 سنوات الماضية 1000 شخص، وكان عدد الذين تم اختيارهم من بينهم 120 شخصاً. فإن نسبة احتمال الانتقال من حالة الترشيح للوظيفة إلى حالة التوظيف = 1000/120 = .،12، ولو فرضنا أن عدد الذين رشحوا إلى برنامج دراسي أو حالة دراسية خارج القطر (10) أشخاص، فإن احتمال الترشيح إلى البرامج الدراسية سيكون 120/10 = .،083 برنامج دراسي لأي من المتقدمين لشغل ، فإذا أردنا معرفة احتمال الترشيح في برنامج دراسي لأي من المتقدمين لشغل الوظائف في هذه المنظمة، فإن ذلك الاحتمال يكون حاصل ضرب احتمال الانتقال من التقديم إلى التوظيف، في احتمال الانتقال من حالة التوظيف إلى حالة الانضمام إلى البرنامج الدراسي. أي أن ترشيح الفرد = .،12 × .، 083 = . ،01. ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطريقة للتنبؤ بحجم القوى العاملة، وما يطرأ عليها من حركة بالانتقال أو التطور من وظيفة إلى وظيفة أخرى لفترات مقبلة، وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة لديها من سجلات إدارة الموارد البشرية فيها لعدة سنوات ماضية، مع مراعاة الافتراضات أو الاشتراطات التالية: (زويلف: 1984: 67).

1- أن تتوافر للمنظمة سجلات تضم معلومات وافية عن حركة مواردها البشرية أفقياً وعمودياً لفترات سابقة مناسبة إضافة إلى الحركة الخارجية من وإلى المنظمة.

2- تتمتع سياسات وبرامج المنظمة المتنوعة بالاستقرار أو الثبات النسب.

3- أن الأحداث الأولية التي تبني عليها سلسلة ماركوف تتميز بصفة الثبات النسبي.

ولتوضيح كيفية استخدام هذه الطريقة في التنبؤ بحجم الموارد البشرية وحركتها الانتقالية بين الوظائف نفترض الحالة التالية:

حالة افتراضية: توافرت البيانات التالية من سجلات إحدى المنظمات في جهاز الدولة الإداري للسنوات السبع الماضية الممتدة بين الأعوام 1993-1999، التي تمثل حركة الموظفين بين قسمي الخدمات، والإنتاج، والبيانات تمثل إجمالي السنوات المذكورة أعلاه.

1- عدد موظفي قسم الإنتاج أول السنة 800
2- عدد موظفي الإنتاج الباقين في وظائفهم إلى نهاية السنة 600
3- عدد موظفي الإنتاج المنقولين إلى قسم الصيانة 150
4- عدد موظفي الإنتاج تاركي الخدمة 50
5-موظفي قسم الخدمات أول السنة 450
6- عدد موظفي قسم الخدمات الباقين إلى نهاية السنة 300
7- عدد موظفي قسم الخدمات المنقولين إلى قسم الإنتاج 130
8- عدد موظفي قسم الخدمات، تاركي الخدمة 20
2- قامت المنظمة بتعيين 180 موظفاً جديداً في قسم الإنتاج و40 موظفاً جديداً في قسم الخدمات بداية العام 2000، وترغب بتعيين 120 موظفاً في قسم الإنتاج و20 موظفاً في قسم الصيانة بداية عام 2001.

المطلوب: استخدام سلسلة ماركوف لاحتساب ما يلي:
1-احتمالات الوجود في قسمي الإنتاج والصيانة نهاية عام .2001
2- احتمالات ترك الخدمة في قسمي الإنتاج والصيانة للعامين (2000-2001).
3- احتمالات الانتقال بين القسمين.

طريقة الحل:
لبناء سلسلة ماركوف لا بد من استخراج نسب حركة الانتقال بين القسمين كالآتي:
1- نسبة عدد الموظفين في كل قسم في بداية السنة.
2- نسبة عدد الموظفين الباقين في كل قسم في نهاية السنة.
3- نسبة عدد الموظفين المنقولين من القسمين وإليهما.
4- نسبة عدد الموظفين تاركي الخدمة، والذين عادوا إليها في كل قسم.
5- تمثيل هذه النسب في جدول يسمى جدول النسب.

قسم الإنتاج:
- نسبة عدد الموظفين الباقين فيه = 0،75-80/600
- نسبة عدد الموظفين المنقولين إلى قسم الصيانة = 800/150= .19،
- نسبة عدد الموظفين تاركي الخدمة = 800/50 = .06،
- نسبة عدد الموظفين الذين عادوا إلى الخدمة = صفر /800 = صفر

قسم الصيانة:
- نسبة عدد الباقين في القسم = 450/300 = .67،

- نسبة عدد الموظفين المنقولين إلى قسم الإنتاج = 450/130= ،29.
- نسبة عدد الموظفين تاركي الخدمة = 450/20= ،04.
- نسبة عدد الموظفين الذين عادوا إلى الخدمة = صفر/450 = صفر

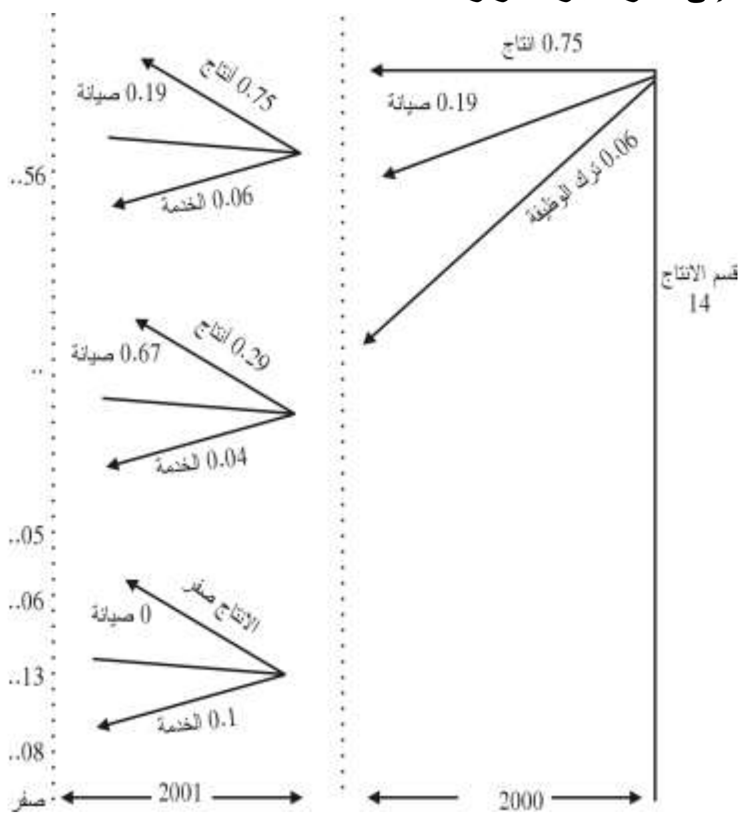
ثم نقوم بوضع هذه النسب في جدول كالآتي:

جدول رقم (8)

يوضح حركة العاملين من قسمي الإنتاج والصيانة وإليهما

من \ إلى	إنتاج	صيانة	ترك الخدمة
إنتاج	0.75	..19	0.06
صيانة	0.29	0.67	0.04
ترك الخدمة	صفر	صفر	1،

بعد أن تم وضع الجدول الذي يوضح نسب حركة الموظفين بين قسمي الإنتاج والصيانة أعلاه، تقوم ببناء سلسلة ماركوف وفق الأسلوب التالي الذي يأخذ شكلاً مقارباً إلى شكل شجرة القرارات:



ويتم وفق هذه الشجرة احتساب احتمالات الوجود (البقاء) والانتقال وترك الخدمة لقسمي الإنتاج والصيانة للعامين 2000-2001. ويمكن تصوير ذلك بالجدول التالي:

جدول *(9)*

يوضح احتمالات الوجود (البقاء) والانتقال وترك الخدمة لأقسام مفترضة

قسم الإنتاج	قسم الصيانة	ترك الخدمة
0.56	0.14	0.05
0.06	0.13	0.08
صفر	صفر	صفر
0.62	0.27	0.19

وعليه فإن احتمال البقاء في قسم الإنتاج = 62.. × 800 = 496 موظفاً

أما احتمال البقاء في قسم الصيانة = 27.. × 450 = 122 موظفاً

أما احتمال ترك الخدمة في قسم الإنتاج = 800 × 19 .. = 152 موظفاً

أما احتمال ترك الخدمة في قسم الصيانة = 450 × 19.. = 86 موظفاً

أن احتمال بقاء الموظفين في قسم الإنتاج نهاية عام 2001 من بين الذين تم تعيينهم في هذا القسم بداية عام 2000 = 496

واحتمال البقاء في قسم الإنتاج نهاية عام 2001 × عدد المعينين في قسم الإنتاج بداية عام 2000 = 62 .. × 180 = 112 شخصاً.

أما عدد الموجودين في قسم الإنتاج من بين الذين عينوا بداية عام 2001 فإنه = نسبة احتمال البقاء في قسم الإنتاج بداية عام 2001 × عدد المعينين في العام نفسه ويساوي 120 × 75.. = 90 شخصاً، وبهذا يكون عدد موظفي قسم الإنتاج نهاية عام 2001 هو ناتج جمع العمليات السابقة = 496 + 112 + 90 = 698 شخصاً. وبالطريقة نفسها يمكن حساب عدد الباقين في قسم الصيانة وعدد تاركي الخدمة خلال العامين (2000-2001) وفي كلا القسمين.

4Productivity Method- استخدام اتجاهات الأداء:

يمكن استخدام أساليب أخرى بديلة لأسلوب السلاسل الزمنية لتوقع حجم العمالة في المستقبل لتجاوز بعض المشاكل المرتبطة بأسلوب السلاسل الزمنية المتمثلة بالافتراضات التي تعتمد عليها كتلك المتعلقة بوجوب ثبات الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية منها والخارجية، وثبات سياسات وبرامج المنظمة لمدة طويلة واحتفاظها بسجلات ومعلومات عن حركة الموارد البشرية لسنوات ماضية كثيرة وغيرها منها استخدام اتجاهات تطور كفاءة الأداء أو الإنتاجية (Productivity) للموارد البشرية في المنظمة مقاسة بحصة الفرد من الإنتاج أو القيمة المضافة لعنصر العمل، مع الأخذ بالاعتبار التطور التكنولوجي أو المستوى التكنولوجي

الذي ترغب المنظمة في استخدامه لأداء عملياتها المتنوعة في المستقبل. (هاشم: 989: 74).

يقوم هذا الأسلوب على أساس معرفة نسبة مساهمة الفرد المخرجات (وحدة أو معاملة واحدة) خلال وحدة الزمن، ثم ضرب هذه النسبة في حجم المخرجات المستهدفة لفترة زمنية معينة، نحصل على حجم الموارد البشرية المطلوبة لهذه الفترة. فلو كانت نسبة مساهمة الفرد (0.021) لمخرجات منظمة معينة، وكان حجم المخرجات المستهدفة أو المخططة للعام المقبل (38000) وحدة أو معاملة، فإن حجم العمالة المطلوبة يساوي = 798 موظف، فإذا كان عدد الموظفين الموجودين حالياً (762) موظفاً، فإن على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على استقطاب (36) موظفاً جديداً للمنظمة. ومما يجب أخذ بنظر الاعتبار هو مستوى المكننة المستهدفة للمدة المقبلة، ومدى تأثير ذلك على حجم العمالة المطلوبة لتحقيق المخرجات المستهدفة، كي لا تجد المنظمة نفسها أمام حالة من حالات البطالة المقدمة.

تحليل سوق العمل (عرض العمل)

أن التنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها للمدة المقبلة لا يعني شيئاً ما لم يرافقه تحليل لسوق العمل أو توقع حجم ونوع الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل في أثناء المدة ذاتها. إذ أن معرفة المنظمة لاحتياجاتها من القوى العاملة في المستقبل يعد الخطوة الأولى التي لابد أن تتبع بخطوة أخرى هي البحث عن سد أو تلبية هذه الاحتياجات من سوق العمل إذا لم تتوافر الموارد البشرية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية خصوصاً في البلدان التي تأخذ بالنظام المغلق، أما الدول التي تأخذ بالنظام المفتوح، فإن حاجتها إلى سوق العمل (احتياجاتها إلى الموارد البشرية) أكبر بكثير من الأولى، لأنها لا تلتزم بنظام الترقية أو النقل لشغل الوظائف الشاغرة فيها (Hyde and Haris:1977: 71).

أن المقصود بسوق العمل هو مجموعة من الأفراد الراغبين بالعمل والقادرين عليه من تخصصات ومهارات وقدرات معينة مستخدمين بصفة مؤقتة أو دائمية من قبل جهة معينة أو غير مستخدمين.

وهو ما قد يطلق عليه في بعض الأحيان بعرض العمل، فالمنظمات بأنواعها المختلفة قد تواجه نقص في مواردها البشرية اللازمة من تخصصات ومهارات معينة بسبب توسع حجم الإنتاج فيها أو نتيجة لدوران العمل العالي نسبياً أو استخدامها تقنية مغايرة لتلك المستخدمة سابقاً مما يجعلها بحاجة ماسة إلى اللجوء إلى سوق العمل عن التخصصات والمهارات والمطلوبة بعد قيامها بتحديد الهيكلة

المناسبة للعمل في ضوء محتوى الوظائف ومهامها وتحديد أهمية كل عمل أو وظيفة في تحقيق أهداف المنظمة وعملياتها الإنتاجية. (Bright: 1976: 84).
أن تحليل سوق العمل يبدأ من دراسة وتحليل إحصاءات السكان (التعدادات العامة للسكان) وتوزيعاتهم العمرية والجنسية والمهنية ومستوياتهم التعليمية والثقافية، والأنظمة والتشريعات وعدد المدارس والجامعات والمعاهد العامة والتخصصية وحجمها وتنوع اختصاصاتها الموجودة في المجتمع، وسياسة الدولة بشأن العمالة الخارجية وغير ذلك. وفيما يلي توضيح ذلك.

أولاً: دراسة وتحليل التركيب السكاني للمجتمع

من المؤشرات المهمة لدراسة وتحليل سوق العمل هو تحليل التركيب السكاني للمجتمع من حيث العمر، والجنس، والمهنة، ومستوى التعليم.

1- التركيب العمري: إن تحليل المجتمع ومعرفة توزيعه العمري يساعد على معرفة حجم العمالة المتاحة، أي عدد أفراد المجتمع القادرين على أداء العمل من الفئات العمرية الداخلة ضمن الفئات المنتجة من السكان، إذ أن قوانين العمل في كثير من بلدان العالم تحدد الفئات العمرية التي يسمح باستخدامها في العمل بين (15-65) سنة بشكل عام، أما خارج هذه الأعمار فلا يجوز تشغليها هذا من جهة، كما أن هذه الفئة العمرية تضم مجموعات تعتبر خارج قوة العمالة لا يمكن الاستفادة منها ولا يمكن اعتبارها ضمن سوق العمل، وهم الطلبة، وربات البيوت، والمعوقون، ونزلاء السجن والملتحقون بالخدمة العسكرية، وأصحاب الأمراض المزمنة والأمراض العقلية من جهة أخرى. ومن المفيد أن نذكر بأن المكتب الإحصائي لهيئة الأمم المتحدة قسم المجتمع إلى قسمين هما: (الكبيسي: 1987: 98).

أ- أفراد داخلون في القوة العاملة: وهم الذين يشاركون في إنتاج السلع والخدمات في المجتمع سواء لحساب القطاع الخاص أو العمل الحكومي، وسواء كانت مساهمتهم جسمية أو عقلية أو كليهما معاً. كما تتضمن الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيهم ولكنهم عاطلون عن العمل لأي سبب من الأسباب وهم الذين يمكن أن نطلق عليهم سوق العمل.

ب- أفراد خارجون عن القوة العاملة: وهم الذين يقومون بأعمال لا تسهم بشكل مباشر في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل ذلك ربات البيوت، والطلبة والمتقاعدين والمعوقين والأطفال وكبار السن الذين تزيد أعمارهم عن (65) سنة ما داموا لا يمارسون عملاً مثمراً.

وعليه فإن تحليل التركيب العمري للسكان يجب أن يساعد على التوصل إلى معرفة معلومات تفصيلية عن عدد أو نسبة الفئات التي تعد ضمن قوة العمل فقط، واستبعاد الفئات الأخرى التي تقع خارج قوة العمل، للتواصل إلى حجم العرض

الفعلي أو الحقيقي في المجتمع، يضاف إلى ذلك تأثير التقدم الاقتصادي والحضاري للمجتمعات على عرض العمل خصوصاً من الأطفال دون سن (15) سنة، وكذلك النساء ففي المجتمعات المتقدمة تقل نسب عرض الأطفال ضمن سوق العمل قياساً بالمجتمعات النامية أو المختلفة حيث ترتفع هذه النسب بشكل كبير بسبب تدني مستويات المعيشة وقلة الأجور مما يضطر الأطفال إلى البحث عن العمل للمساهمة مع الكبار في سد متطلبات العيش للأسرة ويمكن أن نورد الجدول التالي الذي يبين نسبة مساهمة الفئات العمرية إلى النشاط الاقتصادي للمجتمع بحسب تصنيفات هيئة الأمم المتحدة المكتب الإحصائي. (الكبيسي: 1987: 69).

جدول *رقم (10)*

يوضح مساهمة الفئات العمرية المتنوعة في النشاط الاقتصادي في المجتمع

الفئة العمرية	**في الدول الصناعية**	**في الدول نصف الصناعية**	**في الدول الزراعية**
14-10	4.1	13.2	23.9
19-15	72.4	70.3	78.4
24-20	91.5	90.8	91.2
34-25	96.7	96.3	96.3
44-35	97.6	97.1	97.5
54-45	95.9	95.9	96.3
64-55	85.6	88.9	91.6
65 - فأكثر	37.8	61.0	70.1

2- التركيب الجنسي: يقصد بالتركيب الجنسي هو توزيع السكان إلى فئتين هما: الرجال والنساء، ونسبة كل منهما إلى الحجم الكلي للسكان، إن هذا التحليل يسهم إلى حد كبير في معرفة حجم سوق العمل أو عرض العمل، إذ أن نسبة مساهمة المرأة في العمل تتباين من مجتمع إلى آخر بحسب التباين في الأعراف الاجتماعية والتقاليد، والاعتقادات الدينية إضافة إلى المستويات الاقتصادية والمعاشية للمجتمعات، ففي حين نجد أن نسبة كبيرة من الإناث في المجتمعات النامية لا تسمح لها الأعراف والتقاليد الاجتماعية بالعمل، فينصرفن إلى الأعمال المنزلية وتربية الأطفال، في حين تكون نسبة الإناث العاملات في شتى المجالات مرتفعة جداً قياساً بالأولى. وعليه فإن معرفة نسبة الرجال إلى الحجم الكلي للسكان تعد ذات فائدة كبيرة جداً لمعرفة حجم العمل.(Moris: 1973:82).

3- التركيب المهني: يقصد بالتركيب المهني المهن أو الحرف التي يزاولها أبناء المجتمع وهو يتيح للمنظمة معرفة عرض العمل أو سوق العمل من مهنة معينة أو مهارة معينة علماً أن التحليل بحسب التوزيع المهني للسكان يسمح بمعرفة عدد

الأفراد الذين يمتلكون المهارات المطلوبة، وأماكن وجودهم، مما يفيد في معرفة التحديد المناسب لأماكن إقامة المشاريع الصناعية التي تتطلب توافر مهارات معينة، أو ما يطلق عليه بالتواطن الصناعي. وقد صنفت المهن دولياً إلى عشر مجموعات رئيسة: (الكبيسي: 1987: 70).

1-أصحاب المهن العلمية والفنية.
2-المديرون.
3- المشتغلون بالأعمال الكتابية
4- المشتغلون بأعمال البيع
5- المشتغلون بأعمال الزراعة والصيد وقطع الأشجار
6- المشتغلون بالمناجم واستخراج المعادن
7- المشتغلون بالنقل والمواصلات
8- أصحاب الحرف والصناع والعمال ومن إليهم.
9- المشتغلون في المجالات الرياضية.
10- عمال غير مصنفين.

4- التركيب العلمي والثقافي: ويقصد به نسبة الحاصلين على الشهادات الدراسية والتخصصات المتنوعة في المجتمع، أي توزيع سكان المجتمع إلى أمين، ومتعلمين بمستويات تعلم متباينة بدءاً بمعرفة القراءة والكتابة مروراً بالحاصلين على شهادة الدراسة الابتدائية، الثانوية، والجامعية الأولية والعليا بالتخصصات المتنوعة. إن معرفة نسبة كل فئة من هذه الفئات في المجتمع تتيح للمنظمة معرفة التخصصات والمستويات التعليمية المتوافرة في المجتمع الآن وفي المستقبل لشغل الشواغر الحالية والمحتملة، كما يمكنها في ضوء ذلك إدخال أساليب وطرائق حديثة في العمل أو تطوير أساليبها الحالية، مثال ذلك إدخال الحسابات الإلكترونية في العمل. فمعرفة عدد خريجي الجامعات الحاليين وعدد الطلبة في المراحل الدراسية الجامعية المتنوعة تعطي فكرة للمنظمة عن عدد الخريجين الذين يحملون تخصصاً في الحاسبات في السنوات المقبلة وبالتالي احتمال مقدار العرض من هذه الفئة. ويقال الشيء نفسه عن أية مهنة أخرى أو أي تخصص. إن تحليل التركيب السكاني للمجتمع يزود المنظمة بصورة واضحة عن حجم سوق العمل، والفرص المتاحة أمامها لشغل وظائفها الشاغرة الآن وفي المستقبل في ضوء تقدير احتياجاتها الحالية والمحتملة للموارد البشرية اللازمة للقيام بالوظائف والأعمال المطلوبة للوصول إلى أهدافها المنشودة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.

ثانياً: التشريعات والأنظمة الحكومية

للتشريعات والأنظمة التي تضعها الحكومة أثر كبير على عرض العمل، فقد تحرم الدولة استخدام الأفراد من عمر معين (الأطفال مثلاً دون سن العاشرة أو الخامسة

عشر)، أو تلزم المنظمات بتعيين معوقي الحرب أو الأسرى العائدين، أو النساء الأرامل أو المطلقات لاعتبارات اجتماعية وإنسانية، أو تلزم فئة معينة من قوة العمل كخريجي الجامعات أو المعاهد من تخصصات معينة أو جميع التخصصات للعمل في جهازها الإداري، لمدة محددة، أو غير محددة، لتلبية متطلبات خططها الإنتاجية والخدمية، كما هو حاصل في بعض البلدان العربية . وعلى الرغم من ذلك فإن بعض الانظمة العربية لا زالت تحدد عمل خريجي كليات الطب والصيدلة حصراً بمؤسساتها الصحية من خلال قانون التدرج. إن مثل هذه التشريعات وغيرها مما يشابهها تؤثر على حجم ونوع الموارد البشرية المتاحة للمنظمات (سوق العمل)، وتقلل من فرص الاختيار للمنظمات لشغل وظائفها الشاغرة بالاعتماد على عرض العمل أو بالعكس. يضاف إلى ذلك موقف الحكومة وسياساتها بشأن العمالة الخارجة والداخلة من الدولة وإليها، فقد تحد الدولة عن طريقة تشريعاتها وأنظمتها المتنوعة من إمكانية سفر مواطنيها إلى خارج حدودها الدولية للبحث عن العمل، وبذلك تحافظ على المعروض الداخلي (الوطني) لقوتها العاملة داخل البلد، بهدف تنمية وتطوير الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات، وقلة عدد مواطنيها القادرين على العمل نسبياً وقد تسمح الدولة أو تشجع مواطنيها على العمل خارج حدودها الدولية (بالهجرة)، لأسباب عديدة منها: الحصول على النقد الأجنبي من تحويلات العاملين لعوائلهم داخل البلد، أو مرور البلد بأزمة اقتصادية طويلة وتعرض قوتها العاملة إلى البطالة، وأسباب أخرى، فإن هذا من شأنه أن يقلل من حجم القوة العاملة المتاحة في سوق العمل وبالمقابل فقد تشجع الدولة أو تفتح حدودها للعمالة من البلدان الأخرى بشكل عام أو نوع معين منها مما يوسع من سوق العمل، أي يزيد من حجم القوة العاملة المتاحة في سوق العمل، والعكس صحيح.

ثالثاً: المدارس والجامعات

يعد خريجو المدارس على تنوع تخصصاتهم ومراحلهم الدراسية الابتدائية، المتوسطة، الإعدادية، العلمي، الأدبي، التجاري، الصناعي، المهن الصحة، المعاهد المهنية المناظرة، وخريجو المعاهد العالية والفنية والجامعات بشتى اختصاصاتهم من أهم مصادر سوق العمل أو عرض العمل. وكلما تنوعت المدارس والكليات وتنوعت تخصصاتها وازدادت أعدادها وتنوعت وازدادت مخرجاتها، وينعكس ذلك على سوق العمل من حيث الكم والنوع. ونستطيع أن نبين تأثير مخرجات المدارس والجامعات على سوق العمل بالمخطط التالي:

شكل (7)

تأثير المجتمع على سوق العمل

سوق العمل سوق العمل سوق العمل سوق العمل

المجتمع ← المدارس الابتدائية ← المدارس المتوسطة ← المدارس الاعدادية

مخرجات

سوق العمل ↔ الدراسات العليا ↔ الجامعات والمعاهد

تأتي من مخرجات مراحل التعليم المتنوعة فمخرجات كل مرحلة يذهب قسم منها كمدخلات للمرحلة الدراسية التالية والقسم الآخر يتسرب إلى سوق العمل ليأخذ دوره في إنتاج السلع والخدمات في المجتمع. وعليه فإن المجتمع الذي يتميز بقلة عدد مدارسه وجامعاته، لا بد أن تتأثر التخصصات المعروضة في سوق عمله، مما يضطر المنظمات العاملة فيه إلى استيراد الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير برامج وأساليب العمل فيها مما لا تستطيع سده من سوق العمل الداخلية، أو إرسال أفرادها إلى خارج البلد لزيادة مهاراتهم وتطويرها وإكسابهم معارف ومهارات جديدة غير موجودة في البلد الذي تعمل فيه، وهذا يزيد من الكلف التي يتحملها المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر، وعلى العكس من ذلك فعندما تكثر المدارس والكليات في بلد ما وفي تخصصات مهنية وأكاديمية متنوعة، فإن ذلك يتيح للمنظمة الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لشغل وظائفها الشاغرة والمحتملة بكلفة قليلة قياساً بالحالة السابقة.

وفي النهاية فإن على المنظمات أن تقوم بإنشاء أنظمة المعلومات عن الموارد البشرية Human Resources Information System، تقوم هذه الأنظمة بجمع معلومات ترتبط بالموارد البشرية المتاحة حالياً من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم والعمل والمهارات والخبرات والتدريب ومستوى الأداء، والوظائف الحالية والمحتملة، والخصائص المطلوبة فيمن يشغل هذه الوظائف، أي وصف الوظيفة والموظف، وإمكانيات العاملين لأنماط أو مهارات جديدة من العمل والأداء، التغيرات التكنولوجية المحتملة، احتمالات التوسع في المستقبل، أو احتمالات إنتاج منتجات جديدة في المستقبل، دوران العمل في السنوات السابقة، إلى جانب معلومات حيوية عن التنظيم، وغير ذلك. إن نظام المعلومات يعد أداة مهمة جداً، يعمل على مساعدة الإدارة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة في مجال الموارد البشرية خصوصاً إذا اعتمدت الإدارة نظاماً آلياً متطوراً لجمع المعلومات والبيانات ومعالجتها واسترجاعها، إذ يمكنها ذلك من استخدام هذا النظام بوصفه أداة للتحليل والتخطيط والتقييم والاختيار والترقية... الخ (هاشم: 1989: 78)

.

المبحث الرابع: مشكلات تخطيط الموارد البشرية

يواجه القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمنظمات العديد من المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها، وتنقسم هذه المشكلات إلى نوعين: (مركز الخدمات، 2000، 79)

النوع الأول: مشكلات تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي.

النوع الثاني: مشكلات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

ويهمنا في هذا المجال التعرف على النوعية الثانية والتي تتلخص في:

1- ضعف أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية:

إذ يتطلب نجاح وظيفة إدارة الوارد البشرية توافر العدد الكافي من المعلومات اللازمة لإعداد خطة العمالة، وعلى قدر توافر تلك المعلومات على قدر جودة خطة الموارد البشرية فالعلاقة بينهما طردية وكما هو في الشكل (7).

شكل (8)

العلاقة بين جودة خطة الموارد البشرية وتوافر المعلومات ودقتها



ولكن ما هي المعلومات المطلوب توافرها لتخطيط الموارد البشرية؟

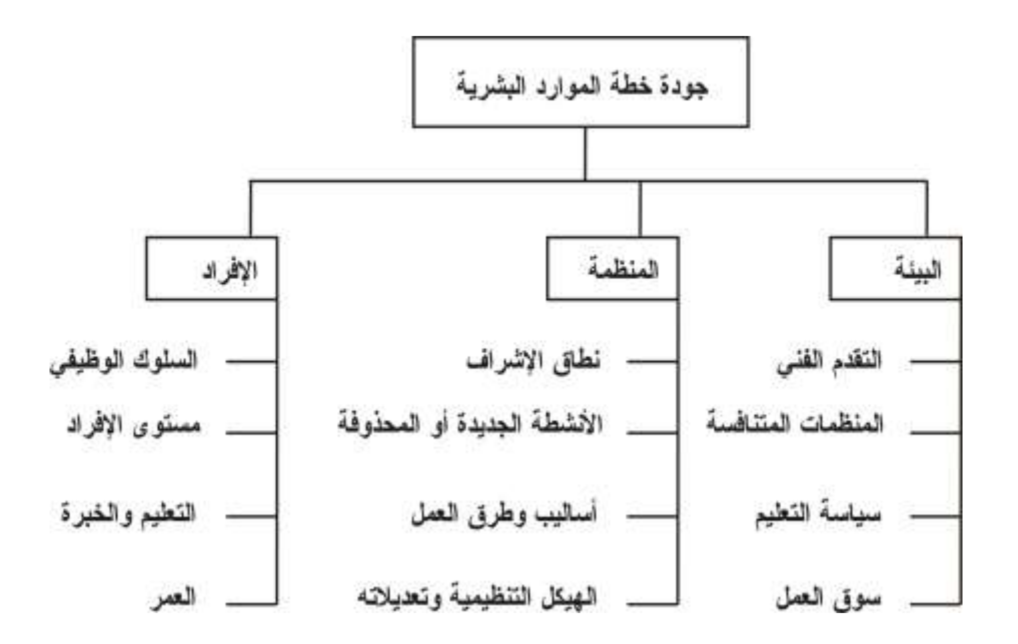
للإجابة على ذلك نقول أن البيانات المطلوبة هي التي تتعلق بأداء هذه الوظيفة فهذه الوظيفة –تخطيط الموارد البشرية- تتعلق بالأفراد وهم يعملون بالمنظمة وهذه المنظمة موجودة بالبيئة، أي أن المعلومات والبيانات تتعلق بثلاث محاور هي:

- الأفراد.
- المنظمة.

- البيئة.
وكما هو في الشكل التالي (9).

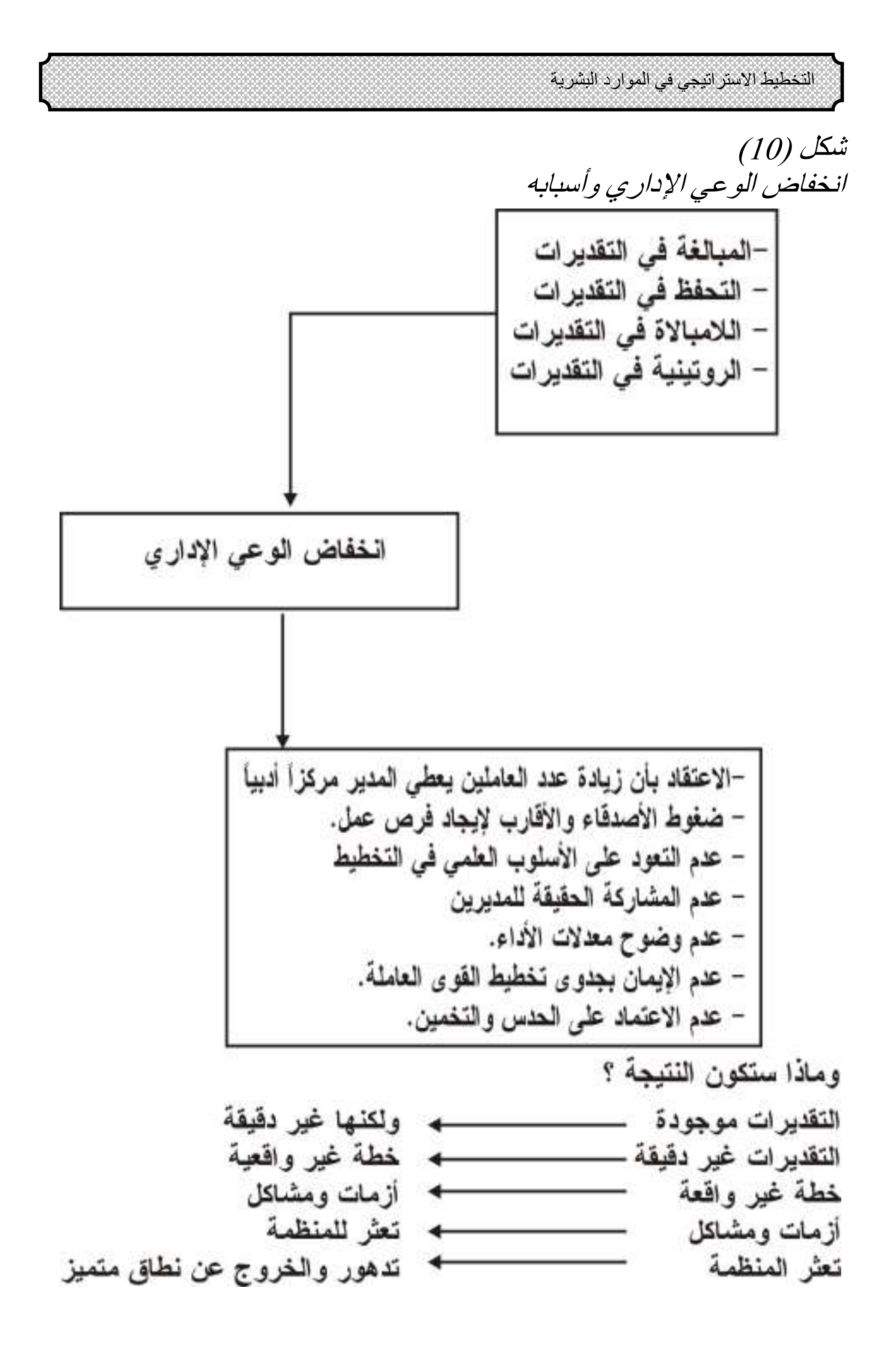
شكل (9)

البيانات والمعلومات ومحاورها الأساسية



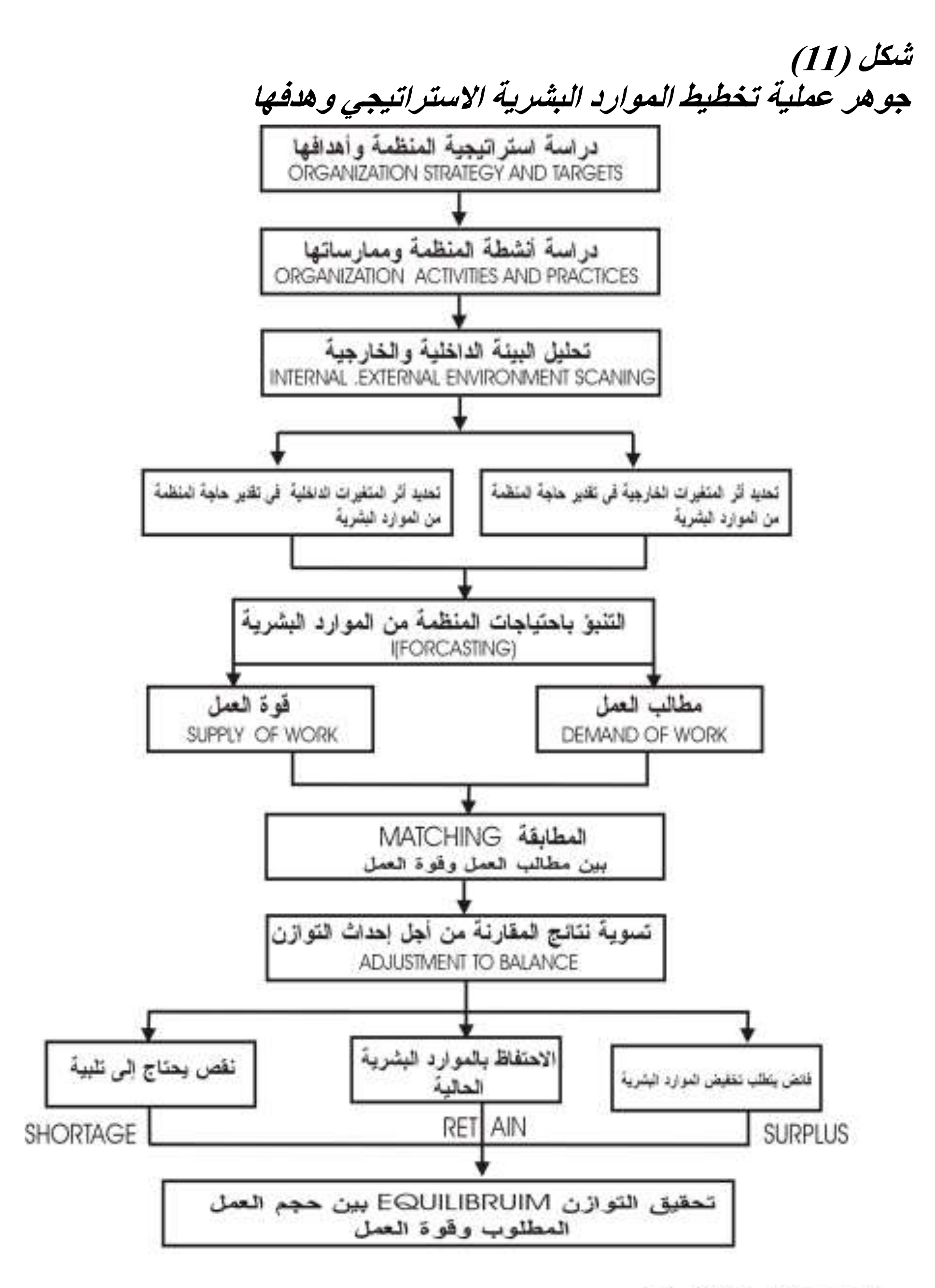
2- انخفاض الوعي الإداري بأهمية الدقة في إعداد تقديرات العمالية المطلوبة:

شكل (10)
انخفاض الوعي الإداري وأسبابه



3-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية:
- عدم توفر الاعتمادات المالية الكافية.
- عدم توافر التسهيلات المادية كالوسائل التكنولوجية والفنية المستحدثة في دراسة العمل وإعداد معدلات الأداء.
- عدم توافر أخصائيين مدربين على أداء هذه الوظيفة.
4- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وعدم اقتناع المسئولين وبصفة خاصة أداء الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية:
- عدم وجود تخطيط استراتيجي أو انخفاض كفاءته.
- عدم الإيمان الكامل من رجال الإدارة العليا بهذا النشاط.
- الإدارة تسير بمنطق رد الفعل.
- انخفاض الدافع على المبادأة وإحداث التغيير.
- عدم الرغبة في النظرة المستقبلية.
- الاعتقاد بأن سرية العمل ملئ بالاحتياجات.
- عدم القدرة على تصور أثر ذلك على التكاليف والفرص الضائعة.
وأخيراً أن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي وهدفها يمكن ملاحظته من الشكل (11) التالي:

شكل (11)
جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي وهدفها



المصدر : عقيلي 2005. 23

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
For casting	التنبؤ
Supply of Work: Work Force	قوة العمل
Surplus	فائض
Shortage	نقص
Man power	قوى عاملة
Work Load	بحث العمل
Quantitative Techniques	الطرق الكمية
Supply Analysis	تحليل العرض
Action Plan	خطة العمل
Career	مهنة
Quality	الجودة
Polices	السياسات
Productivity Method	استخدام اتجاهات الأداء
Stability Rate	معدل الاستقرار
Skills Inventory	مخزون المهارات
Replacement Chart	خرائط الإحلال أو التعاقب
Information Systems	نظم المعلومات
Technical Area	المجالات التكنولوجية
Importance	أهمية
Nature	طبيعة
Inner-Directed	المصلحة الشخصية
Constitution	التشريعات
Needs	احتياجات
Work	يعمل
Problems	مشاكل
Conditions	الظروف
Factors	العوامل
Methods	الأساليب أو الطرق

Rules & Methods	القوانين والقواعد
Implementation	التنفيذ
Centralization	المركزية
Stages	مراحل
Personnel	أفراد
Job rotation	دوران العمل
Gender	الجنس
Man Power	قوى عاملة
Awareness	وعي

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة

الأسئلة المتعددة الإجابات في الفصل

س1: من أهداف تخطيط القوى العاملة:

أ- الإعداد لتنمية وتطور مهارات وقدرات الموظفين الحاليين.

ب- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ج- العمل على تطبيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س2: هناك عدد من العوامل والظروف تساهم وتتظافر لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية

أ- توفير الاحتياطات من الموارد البشرية.

ب- تأثير السياسات الحكومية المركزية.

ج- الظروف والتغيرات التكنولوجية.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س3: تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى:

أ- زيادة تكاليف العمل. **ب- تقليل تكاليف العمل.**

ج- زيادة وتقليل تكاليف العمل. د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س4: أول مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية هي:

أ- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية. ب- التوظيف

ج- صيانة الموظفين د- تحديد الأجور والرواتب

س5: أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية هي أساليب:

أ- بسيطة. ب- معقدة.

ج- بسيطة ومعقدة. د- عدم وجود أساليب.

س6: تحليل عن العمل وقوة العمل تعتبر من أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:

أ- البسيطة. ب- المعقدة.

ج- البسيطة والمعقدة. د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س7: لتطبيق سليلة ماركوف في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في المنظمة ضرورة أن تتبع سياسة وبرامج المنظمة.

أ- بالتغير المستمر. **ب- بالاستقرار.**

ج- استقرار وتغير متسمرين. د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س8: استخدام أسلوب اتجاهات الأداء في تحديد الاحتياجات البشرية هو لتجاوز بعض المشاكل المرتبطة بأسلوب:

أ- بتحليل عبء العمل. ب- قوة العمل.

ج- الانحدار البسيط. د- السلاسل الزمنية.

س9: إن تحليل سوق العمل في الدولة يبدأ من تحليل إحصاءات:

أ- السكان في الدولة. ب- العاملين في المنظمة.

ج- المنظمة والدولة. د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س10- يقصد بدوران العمل هو:

أ- نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل لأسباب متنوعة إلى متوسط عدد العاملين الكلي.

ب- عدد الذين يعينون في المنظمة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين.

ج- معدل تغير العمالة خلال مدة معينة بالدخول أو الخروج.

د- كل ما ذكر أعلاه.

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: هناك عدد من الظروف والعوامل تساهم وتتظافر جميعاً لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الدولة والمنظمة، ما هي؟

س2: تشتمل عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من المراحل والخطوات أوجز هذه المراحل على مستوى الدولة والمنظمة، وهل يوجد فرق على المستويين؟

س3: يقولون أن هناك أكثر من أسلوب للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ما هما، ووضع كل منهما مدعم ذلك بالأمثلة؟

س4: من المؤشرات المهمة لدراسة وتحليل سوق العمل هو تحليل التركيب السكاني للمجتمع من حيث: العمر، الجنس، المهنة، مستوى التعليم، وضح كل مؤشر من هذه المؤشرات بالتفصيل؟

س5: إن ترك العمل الواحد أو أكثر من العاملين في المنظمة يؤدي إلى تحمل المنظمة تكاليف وأعباء متنوعة، ما هي هذه التكاليف والأعباء.

س6: تهدف جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بكلياتها المختلفة إلى تخريج 5000 طالب للعام الدراسي 2009-2010 ويحتاج كل طالب إلى عمل تدريسي في؟

1- اللغات الحية 4 ساعات.
2- العلوم الإدارية والمالية 8 ساعات.
3- التربية وعلم النفس 4 ساعات.
4- القانون 2 ساعة.
5- العلوم 2 ساعة.

فإذا علمت:

أ- متوسط عدد ساعات العمل السنوي للتدريس 1000 ساعة.
ب- الفائض من أعضاء الهيئة التدريسية (2 لغات حية) (3 تربية وعلم النفس).
ج- العجز في أعضاء الهيئة التدريسية (1 علوم) (1 قانون).

المطلوب:

1- عدد التدريسيين الحاليين والمطلوبين في الجامعة.
2- ماذا تعمل في حالة الفائض أو العجز في أعضاء الهيئة التدريسية لو كنت مستشار في الجامعة.

س7: تهدف كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا إلى تخريج (8000) طالب في العام الدراسي القادم 2011/2010 ويحتاج كل طالب إلى:

- عمل تدريسي في إدارة الأعمال بواقع (10) ساعات للطالب الواحد.
- عمل تدريسي في إدارة التسويق بواقع (6) ساعات للطالب الواحد.

- عمل تدريسي في المحاسبة بواقع (2) ساعة للطالب الواحد.
- عمل تدريسي في نظم المعلومات بواقع (4) ساعات للطالب الواحد.
- عمل تدريسي في المالية والمصرفية بواقع (2) ساعة للطالب الواحد.

فإذا علمت أن متوسط عدد ساعات العمل السنوي للتدريس 4000 ساعة وعدد الأساتذة الموجودين حالياً في الكلية هو (5) إدارة أعمال، (2) إدارة تسويق، (2) محاسبة، (5) نظم معلومات، (5) مالية ومصرفية.

المطلوب:

1- تحديد الفائض أو العجز في قوة العمل.

2- ماذا تعمل لو كنت مستشاراً لحل مشكلة الفائض أو العجز لي كليهما.

س8: تهدف شركة الألبان في عمان إلى إنتاج 2000 علبة أجبان في الشهر القادم وتحتاج كل علبة إلى:

1- عمل تحليلي بواقع 1 ساعة لكل علبة.

2- عمل فني بواقع 2 ساعة لكل علبة.

3- عمل إداري بواقع 2 ساعة لكل علبة.

4- عمل غير إداري بواقع 1 ساعة لكل علبة.

فإذا علمت أن متوسط عدد ساعات العمل الشهري 5000 ساعة المطلوب

1- قوة العمل المطلوبة للشهر القادم.

2- الفائض أو العجز المتوقع من القوى العاملة إذا علمت أن الموجود حالياً:

أ- 8 كيمياوي.

ب- 40 إداري.

ج- 8 غير إداري.

د- 20 فني.

3- ماذا تعمل في حالة وجود الفائض أو العجز من القوى العاملة لصفتك مستشاراً للشركة.

مصادر الفصل

أ- المصادر العربية:
، الطبعة الأولى، »إدارة الأفراد: مدخل سلوكي وظيفي«1- أبو إسماعيل، فؤاد، القاهرة، بلا ناشر، .1978
، القاهرة، دار »المخل الحديث في إدارة الأفراد«2- إسماعيل، محمد عثمان النهضة العربية .1986
3- خطة القوى العاملة 1986-1990، هيئة تخطيط القوى العاملة، وزارة التخطيط.
4- دراسة بعنوان: بعض عوامل استخدام وامتصاص الطاقة البشرية العالية، صادر عن وزارة التخطيط / الدائرة التربوية والاجتماعية، .1974
، بغداد، دار المثنى »إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية«5- زويلف، مهدي حسن، للطباعة والنشر، .1986
، بغداد – »تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق«6- زويلف مهدي حسن، دار الرسالة للطباعة، الطبعة الأولى، .1980
، بغداد، »إدارة الموارد البشرية«7- السالم، مؤيد سعي، وصالح، عادل حرحوش، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، .2000
، القاهرة، دار المعارف، »مقدمة في الطرق الإحصائية«8- سرحان، أحمد عبادة، .1963
9- سعيد عبد المغني، تخطيط القوى العاملة، دراسة صادرة عن رئاسة جمهورية مصر العربية، لجنة التخطيط القومي، مركز الدراسات التخطيطية، القاهرة، المطبعة العالمية، .1980
10- الشيخلي صلاح الدين، تخطيط القوى العاملة في العراق، بغداد، بلا ناشر، .1964
إدارة الأفراد: مدخل «11- الكعبي، نعمة شليبة، والسامرائي، مؤيد عبد سعيد، ، ط10 بغداد، مطبعة العمال المركزية، .1990»تطبيقي
، الطبعة »إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية«12- الكبيسي، عامر، الثانية: الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر، .1987
13- مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مجلة المركز (القاهرة، طباعة المركز / 2000).
ب- المراجع الإنكليزية
1-Anthony، William P. and Others، Human Resource Management; U.S.A، Harcourt Brace and Company، 1990

2-Braham، John، Practical Manpower Planning K London، Institute of Personnel Management، 1978.

3-Bright، William، How one Company Its Human Resource: Harvard Business Review، January-February 1976.

4-Decenzo، David A. and Robbins، Stephen P. Human Resource Management، 6th Edition، New York، John Wiley and Sons، inc. 1999.

5- Fraser، Donald A. S. Statistics: An Introduction; New York، John Wiley and Sons، INC. 1958

6-Glueek، William، Management، London، Hinsdale، The Dryden Press، 1997.

7-Hyde A. and Hairs، J. Shafritz، Introduction To Tomorrows System for Managing Human Resources، Public Personnel Management، Management، March-April، 1977.

8-Levesqye، R.J.
The Canadian Business Review، Spring، 1976.

9- Morris، B. R. Promotion، and Career Management: The Use of Quantitivs Methods، Institute of Manpower Studies، London، September، 1973.

10-Nils Strom-Manpower Planning in IEAQ U.N. Expert، IRAQ Beghdad، 1969.

11-Sherman، A. W. and Chruden، H. J، Personnel Management The Utilization of Human Resources، 6th Edition، Ohio، South-Westem Publishing co.

12- Smith، Howard L. ، and Withins، Larry E.، Managing Manpower Turnover Losts، The Personnel Admynistration، April، 1987.

13-Wild، R Manpower Planning and Jop Satisfaction Management، Spring، 1973.

الفصل الرابع
تحليل الوظائف وتصميمها
Job Analysis & Designe

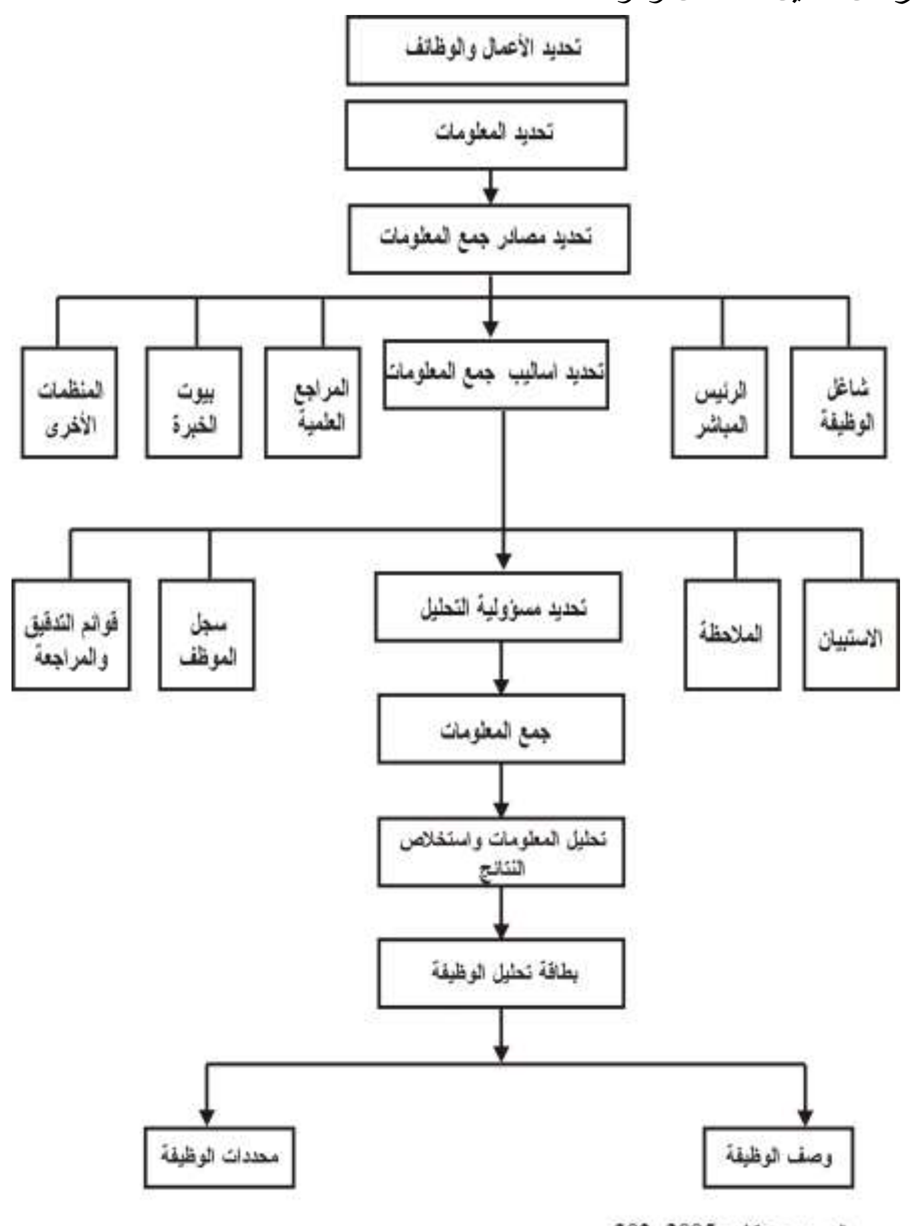
مقدمة:

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل وكما هو في الشكل (12) الحجر الأساس أو المرتكز الرئيس لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل والترفيع وغيرها. فسياسة اختيار الموظف لشغل وظيفة معينة تقوم على أساس تحديد متطلبات أداء هذه الوظيفة وما تحتويه من عمل، ومدى تمتع المتقدم لشغلها بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة للنهوض بأعبائها قبل اتخاذ القرار بالتعيين. كما أن تقويم أداء الموظف لابد أن يعتمد على معايير أساسية لقياس الداء، تستمد من محتوى الوظيفة ذاتها، أي أن تلك المعايير توضع بحسب ما تحتويه الوظيفة من عمل يتوجب على الموظف القيام به بالكيفية والوقت المحددين، وينطبق الكلام نفسه على سياسة الأجور والرواتب والتدريب التي تتطلب معرفة مواصفات الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات قبل تحديد أجور ورواتب من سيشغلها وأنواع البرامج التدريبية والمهارات والأنماط السلوكية التي يجب إكسابها له في أثناء فترة التدريب. وكذلك الحال فيما يتعلق بالنقل والترقية. ومن أجل ذلك كله يجب أن تقوم الإدارة بجمع المعلومات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بشتى جوانب الوظيفة وتفسيرها، وهو ما يدعى بتحليل العمل أو الوظائف.

المبحث الأول: استراتيجيات تحليل الوظيفة Job Analysis Strategy

بما أن نتائج تحليل الوظيفة يمكن أن تستخدم في نواح عديدة في إدارة الموارد البشرية، فإن القرار الخاص بالقيام بتحليل العمل أو الوظائف ما هو الإقرار استراتيجي يجب أن يتخذ في ضوء جملة من الاعتبارات الإستراتيجية المتعلقة بتحليل الوظائف من أهمها: (Anthony and others: 2000: 209)

شكل (12)
مراحل تحليل الأعمال والوظائف



المصدر : عقيلي: 2005، 202

أ- تحديد مستوى أو مدى مشاركة العاملين في تحليل العمل أو الوظائف، إذ تعد مشاركة العاملين في تحليل الوظائف عملية منطقية، تساهم في الارتفاع بمعنويات العاملين، وتجعلهم أكثر تقبلاً للنتائج التي تسفر عنها هذه العملية. ويفضل إشراك أكثر من شخص واحد (موظف واحد) في عملية التحليل، للتغلب على مسألة احتمال إعطاء أهمية لموظف أكثر مما يستحق من جهة والحصول على معلومات أكثر دقة من جهة أخرى.

ب- تحديد الهدف من التحليل، وبالتالي تحديد المستوى العمودي أو عمق التحليل، وبكلمة أخرى يجب تحديد مستوى التفصيل المطلوب في عملية التحليل، أي الإجابة عن التساؤلات: هل يجب أن تقسم أو تجزأ الوظيفة أو العمل إلى أدق جزيئاتها وتفاصيلها؟ أم يكتفي بالمكونات الرئيسية؟ وما هو الوقت المخصص لإنجاز عملية التحليل؟ وما هو عدد الأفراد المكلفين بهذه المهمة؟ إن الإجابة عن هذه التساؤلات يمكن أن تساعد القائم أو القائمين بالتحليل على معرفة التفاصيل أو العمق المطلوب في التحليل. مثال ذلك لو كان هدف التحليل هو تحديد مستوى الأجور أو الرواتب لشاغلي مجموعة من الوظائف. ففي هذه الحالة، تكفي معرفة المكونات الأساسية للوظيفة أو العمل. أما إذا كان الهدف هو وضع برنامج تدريبي للعاملين أو الموظفين حديثي التعيين فإن ذلك يستلزم معرفة تفاصيل دقيقة عن جوانب العمل أو الوظيفة.

ج- تحديد مواعيد أو أوقات القيام بعملية التحليل، إذ تعد الإجابة عن التساؤل المتعلق بمتى يتم البدء أو القيام بعملية تحليل الوظائف؟ من القرارات الإستراتيجية التي يجب أن تتخذها المنظمة. فعملية التحليل والتوصيف عملية مكلفة تتطلب كثيراً من الجهد والوقت والنفقات، لا يفضل القيام بها إلا عندما تتعرض الوظائف إلى تغيرات مهمة أو أساسية سواء من حيث المعدات والوسائل المستخدمة، أو من حيث طرائق الأداء، أو عند إعادة هيكلة المنظمة ككل أو أحد أقسامها أو فروعها وغير ذلك.

د- وأخيراً، فإن الاعتبار الإستراتيجية الأخير الذي يجب مراعاته هو تحديد البعد الزمني للتحليل، أي هل سيتم استخدام تحليل الوظائف الحالية وما يتطلبه أداؤها من مهام وواجبات؟ في ذات الوقت الذي يتم فيه التحليل في ضوء الامتيازات المستقبلية؟ فعندما تكون المنظمة عرضة للتغير السريع من حيث الأهداف أو التحول لإنتاج منتوجات أخرى، أو استجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة والمستجدة، فإن ذلك يستلزم تبني طرق التحليل ذات التوجهات المستقبلية، أو بالعكس.

لمبحث الثاني: مكونات الوظيفة/ The Components of Jobs

تشتمل الوظيفة أو العمل على مجموعة من المهام أو الأنشطة أو الفعاليات الجزئية التي تشكل بمجموعها كيان الوظيفة أو العمل. ومن أجل معرفة أوجه ومدى التشابه أو الاختلاف بين وظيفة وأخرى، فإن ذلك يتطلب تحليل كل وظيفة إلى مكوناتها أو عناصرها الأساسية، ومقارنتها مع بعضها، وترتيب هذه المكونات أو عناصرها الأساسية، ومقارنتها مع بعضها، وترتيب هذه المكونات أو الفعاليات بشكل متدرج أو متسلسل(Flippo: 1976: 112)

فالمقصود بالعنصر (Element) هو أصغر وحدة موجودة أو مكون موجود في أي نشاط أو عمل، مثال ذلك أن إحدى عناصر مهمة مدير الأجور والرواتب هي التوقيع على الصكوك عند كل مرة يتم فيها دفع رواتب وأجور العاملين، أما المهمة (Task) فإنها تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عدداً من العناصر تنجز عبر مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق المحددة، مثال ذلك أن إحدى مهمات مدير الرواتب والأجور، هي إعداد قوائم الأجور والرواتب كل شهر أو أسبوع، كما أن مجموعة المهمات التي تؤديها موظف ما يطلق عليها الواجب (Duty) فالواجب هو مجموعة من المهمام المحددة ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته، أي أن الواجب يتضمن الفعاليات جميعها ذلك العلاقة بإنجاز مهمات وعناصر ذلك العمل.